



## Valmentavan johtamisen vaikuttavuus laadullisen työn tuloksiin

Markus Ikonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2014



Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Markus Ikonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2012
<b>Raportin nimi</b> Valmentavan johtamisen vaikuttavuus laadullisen työn tuloksiin	<b>78+6</b>
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Martin Stenberg	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia miten valmentava johtaminen vaikuttaa kohdeyrityksen mitattaviin laadullisen työn tuloksiin. Tämän lisäksi työssä tutkitaan, minkälaisella valmennuksella saadaan paras laadullisen työn vaikuttavuus aikaan kohdeyrityksessä. Kohdeyrityksen yksi johtamisen strategisista painopisteistä vuodelle 2014 on ollut valmentavan johtamisen jalkauttaminen yksityisasiakasverkoston esimiehille Suomessa.</p> <p>Tutkimuksen teoria on kerätty kirjallisuuslähteitä hyödyntäen. Tutkimuksen teoriaosa kuvaa pääosin valmentavan johtamisen osa-alueita ja kokonaisuutta. Työn lopussa pureudutaan tämän tutkimuksen kannalta tärkeään aiheeseen, valmentavan johtamisen ja coachingin vaikuttavuuteen sekä sen mittaamiseen. Työn teoreettisessa viitekehyksessä on hyödynnetty tämän työn kirjallisuuskatsausta. Viitekehyksen tarkoituksena on havainnollistaa lukijalle työhön tuodun sisällön keskeisiä suhteita.</p> <p>Työ on toteutettu kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Tutkimuksen empiirinen osio on kerätty teemahaastatteluiden avulla, joissa on haasteltu viittä kohdeyrityksessä työskentelevää lähiesimiestä, tämän lisäksi työssä on hyödynnetty kohdeyrityksen raportointijärjestelmän laadullisen työn lukuja. Tutkimuksen johtopäätökset on tehty haastatteluiden sisällön analyysillä sekä numeerisen viiteaineiston pohjalta. Teemahaastattelut toteutettiin Espoossa Office Communicatorin Live Meeting kokoustoiminnon avulla lokakuussa 2014.</p> <p>Valmentavan johtamisen nähtiin vaikuttaneen myyjien asiakasdialogien laatuun sekä määrällisiin mittareihin positiivisesti. Asiakastilanteiden nähtiin muuttuneet valmennusten myötä enemmän asiakaslähtoisemmiksi sekä arvoa tuottaviksi. Havainnointi, tree-naaminen, keskustelut, status- ja tulos palaverit sekä henkilöstön osallistaminen valmennuksissa ovat tutkimuksen mukaan vaikuttavimpia tapoja valmentaa myyjiä heidän laadullisen työn näkökulmasta. Työn lopussa esitetään kehittämissuhteita (Liite 4.)</p>	
<b>Asiasanat</b> Valmentava johtaminen, vaikuttavuus, coaching, työvälineet ja menetelmät, valmennus ja coaching prosessit, henkilöstön kehittäminen	

Degree Programme in Business

<b>Authors</b> Markus Ikonen	<b>Group or year of entry</b> 2012
<b>The title of thesis</b> The effectiveness of management coaching to the results of the quality of work	<b>78+6</b>
<b>Advisor(s)</b> Martin Stenberg	
<p>The goal of the thesis is to research the effectiveness of management coaching to the results of which can be measured by quality of the case company. In addition to this thesis researches what kind of coaching gives the best results to the working quality. One of the key points of the case company's strategic targets for the year 2014 of managing has been the expansion of management coaching to the private customer sectors managers in Finland.</p> <p>The theory for the research is gathered from using literature sources. The theory is based on management and management coaching. The final part of the thesis focuses on the essential subject of the research, the influence and ways to measure the management coaching and coaching. The theoretical framework utilizes the information gathered from the literature sources. The aim of the theoretical framework is to observe the relations between the subjects.</p> <p>The thesis is made with using a qualitative research. The empirical part of the research consists of interviews from five managers of the Case company. The conclusion of the research is based on the analysis gathered from the interviews and the results from the numerical reference material. The research enhances the quality results of the reporting system of the case company. The interviews were held in Espoo using Office Communicator Live Meeting function in October 2014.</p> <p>Management coaching seemed to have a positive influence to the customer dialogues of the employees. Customer interactions situations have changed into more productive and more customer-oriented after management coaching had taken place. Observing, practicing, conversations, status and results meetings and the personnel participation in coaching are the most effective ways to coach sales personnel in order to get the best results from the quality of work. At the end of the thesis there are some development proposals (Attachment 4.) based on the results of this research.</p>	
<b>Key words</b> Management coaching, influence, coaching, tools and methods, coaching processes, developing personnel.	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma .....	1
1.2	Tutkimuksen rajausta ja rakenne .....	2
2	Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät.....	4
2.1	Laadullinen tutkimus.....	4
2.2	Tiedonhankintamenetelmänä haastattelut sekä numeerinen viiteaineisto .....	4
2.3	Tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti.....	5
2.4	Kohderyhmä .....	6
2.5	Kysymysten laadinta.....	6
3	Johtamisen käsitteet ja näkökulmat .....	8
3.1	Johtaminen ja johtajuus käsitteenä.....	8
3.2	Johtamisen näkökulmat .....	9
3.2.1	Management.....	9
3.2.2	Leadership .....	10
3.2.3	Muutosjohtaminen .....	11
4	Henkilöstön kehittämisen menetelmät.....	13
4.1	Coaching.....	13
4.2	Valmennus ja valmentava opetus.....	14
4.3	Mentorointi .....	15
4.4	Konsultointi .....	16
4.5	Työnohjaus.....	16
4.6	Käsitteiden eroavuudet.....	17
5	Valmentava johtaminen.....	18
5.1	Valmentava johtaminen käsitteenä .....	18
5.2	Valmentava johtaminen tulevaisuudessa .....	19
5.3	Valmentavan johtamisen ydinroolit ja kokonaisuus .....	20
5.3.1	Manager .....	20
5.3.2	Leader.....	20
5.3.3	Coach .....	21
5.3.4	Valmentavan johtamisen kokonaisuus .....	21

5.3.5	Valmentajan persoona .....	21
5.3.6	Osaamisen kehittäminen .....	22
6	Valmentavan johtamisen työvälineet ja menetelmät .....	24
6.1	Pilari malli.....	24
6.2	To GROW- menetelmä.....	25
6.3	Kehityskeskustelut, kuuntelu, motivointi, palaute ja tuki.....	26
6.4	Tavoitteet ja SMART- periaate.....	29
6.5	Kysymysten esittäminen .....	29
7	Valmennus- ja Coaching prosessit .....	31
7.1	Yksilön valmennusprosessi .....	31
7.2	Coaching prosessi.....	32
8	Valmennuskulttuuri, vaikuttavuus, laadun varmistaminen .....	34
8.1	Valmentavan valmennuskulttuurin rakentumisen edellytykset .....	34
8.2	Valmentavan johtamisen ja coachingin vaikuttavuus ja sen mittaaminen .....	36
8.3	Laadun varmistaminen .....	37
9	Teoreettinen viitekehys.....	39
10	Tutkimustyön tulokset.....	40
11	Yhteenvedo .....	70
11.1	johtopäätökset.....	70
11.2	Jatkotutkimusaiheet.....	78
	Lähteet .....	79
	Liitteet.....	81
	Liite 1. Teoreettinen viitekehys .....	81
	Liite 2. Haastattelun runko .....	82
	Liite 3. Keskeiset laadullisen työn mittarit vuosilta 2012- 2014.....	84
	Liite 4 kehitysehdotukset taulukon muodossa .....	85

# 1 Johdanto

Valmentava johtamisen suosio kasvaa ja esimiesten tapa johtaa henkilöstöään on jatkuvassa muutoksessa. Tiedon ja osaamisen merkitys yrityksissä kasvaa talouselämän sekä teknologian muutosten myötä. Yritysten on pystyttävä uusiutumaan ja henkilöstöä on voitava kehittää hurjaa vauhtia, tämä luo myös kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Esimiesten tehtävät painottuvat entistä enemmän valmentavaan johtamiseen, se on päivittäistä johtamista valmentavalla otteella, jonka tarkoituksena on henkilöstön kehittäminen.

Alalta puuttuu yhteinen käsitys, mistä valmentavassa johtamisessa on kyse. Tässä työssä käytetään termejä, kuten valmentava johtaminen sekä valmentava esimiestyö. Näiden termien osalta on huomioitava, että käsitteet eivät eroa toisistaan tämän työn osalta. Työssä kuvataan ja selkeytetään myös valmentavan johtamisen sekä coachingin lähikäsitteiden eroja, koska yritysten arkikielessä ne eivät ole täysin selviä ja siksi ne voidaan käsittää eri tavoin.

Valmentava johtaminen on henkilöstön kehittämiseen tähtäävää kokonaisuus, joka sisältää erilaisia rooleja. Menestyksekkäs valmentava johtaminen toteutuu, kun esimiehet johtavat henkilöstöään valmentavalla otteella, jonka perimmäisenä tarkoituksena on auttaa henkilöstöä onnistumaan työssään.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma

Kohdeyritys toimii finanssisektorilla ja sen toiminta-alue on pohjoismaat. Kohdeyrityksen yksi johtamisen strategisista painopisteistä vuodelle 2014 on ollut valmentavan johtamisen jalkauttaminen yksityisasiakasverkoston esimiehille Suomessa. Osalla esimiehistä on ollut aikaisempaa kokemusta valmentavasta johtamisesta oman työnsä kautta, mutta valmentava esimiestyö ei ole ollut systemaattista, eikä sen toteutumista, tai sen tuloksia ole aikaisempina vuosina seurattu. Yritystä tai sen tarkempaa toimialaa ei ole haluttu esitellä tässä työssä tarkemmin. Kohdeyritys voi halutessaan hyödyntää tutkimuksen tuloksia valmentavan johtamisen kehittämistyöhön ja sitä kautta saavuttaa en-

tistä parempia valmennustyön tuloksia. Työn lopussa esitetään myös kehittämis ehdotuksia (Liite 4.) työn tulosten pohjalta.

Tutkimusongelma kysymyksen muodossa: **Miten valmentava johtaminen vaikuttaa kohdeyrityksen mitattaviin laadullisen työn tuloksiin?**

Alatutkimusongelma kysymyksen muodossa: **Minkälaisella valmennuksella saadaan paras laadullisen työn vaikuttavuus aikaan kohdeyrityksessä?**

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tämä tutkimus on tehty ja toteutettu kohdeyrityksen esimiesten näkökulmasta ja esimiesten haastattelut ovat luonnollisesti esimiesten omia näkemyksiä ja ajatuksia, joiden avulla pyritään saamaan vastauksia tämän työn tutkimusongelmaan. Tutkimuksen teoriaosa kuvaa pääosin valmentavan johtamisen osa-alueita ja kokonaisuutta. Tämä lisäksi työhön on haluttu lisätä kuvaus myös johtamisen eri näkökulmista, henkilöstön kehittämisen menetelmistä, sekä valmentajan persoonasta ja osaamisen kehittämisestä. Uskon, että näiden osa-alueiden esittely auttaa lukijaa saamaan laajemman ja kattavamman kuvan henkilöstön kehittämisestä sekä johtamisen osa-alueista sekä metodeista, joihin myös valmentava johtaminen lukeutuu.

Tutkimuksesta on rajattu ulos palkkioiden mahdollinen vaikutus yrityksen laadullisen työn tuloksiin sekä mahdolliset esimiesvaihdot vuosina 2013- 2014. Kohdeyritys jakaa myyntitulosten sekä laadullisen työn tuloksen seurannan kahteen osaan. Tutkimuksen tuloksien kannalta on huomioitava, että tämä tutkimus ei keskity selvittämään valmentavan johtamisen vaikuttavuutta yrityksen myyntitulosten näkökulmasta, vaan päättutkimusongelma käsittää ainoastaan laadullisen työn tulosten vaikuttavuuden tutkimuksen. Työn rakenteen osalta luku kaksi kuvailee tutkimuksen toteutuksen sekä siinä käytetyt menetelmät. Työn teoriaosa on kuvattu kokonaisuudessaan luvuissa 3-9. Luvussa kolme käyn läpi johtamisen käsitteet ja näkökulmat, luvussa neljä keskityn kuvaamaan henkilöstön kehittämiseen tarkoitettuja menetelmiä ja eri käsitteiden eroavaisuuksia. Luvut 5-8 sisältää tämän työn teorian varsinaisen ytimen, eli valmentavan johtamisen teorian. Näissä luvussa kuvaan valmentavan johtamisen roolit ja kokonaisuuden, valmentajan persoonaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät teorian, valmentavan

johtamisen työvälineet ja menetelmät sekä valmennus- ja coaching prosessit. Luvussa kahdeksan kuvaan valmennuskulttuurin rakentumisen edellytyksiä sekä valmennustyön vaikuttavuuteen sekä laadun varmistamiseen liittyviä näkökulmia

Tutkimuksen empiirinen osa alkaa luvusta kymmenen, jolloin luvut 9-11 kuvaavat työn teoreettisen viitekehyksen, tutkimustyön tulokset sekä työn viimeisen luvun, joka sisältää yhteenvedon sekä johtopäätökset.



## **2 Tutkimuksen toteutus ja käytetyt menetelmät**

Tutkimus on toteutettu käyttämällä kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimustyön tulokset on kerätty viiden kohdeyrityksessä työskentelevän esimiehen teemahaastatteluilla sekä numeerista viiteaineistoa hyödyntäen.

### **2.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullisessa, eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein ihmisiä tiedon keräämiseen ja tunnuspiirteisiin kuuluu induktiivisen analyysin käyttäminen. Kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä ovat teemahaastattelut, osallistuvat havainnoinnit, ryhmähaastattelut sekä dokumenttien ja tekstien analyysit. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohdiana on, että siinä kuvataan todellista elämää, johon sisältyy ajatus siitä, että todellisuus on kokonaisuudessaan monialainen. Tutkimussuunnitelma muodostuu tutkimuksen edetessä ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 161, 164.)

### **2.2 Tiedonhankintamenetelmänä haastattelut sekä numeerinen viiteaineisto**

Tutkimustyön tulokset on kerätty teemahaastatteluiden avulla, koska ne todettiin parhaaksi tavaksi kerätä tietoa ja muodostaa kuvaa kohdeyrityksen laadullisen työn vaikutavuuteen liittyen. Tutkimuksen johtopäätökset on tehty haastatteluiden sisällön analyysillä sekä numeerisen viiteaineiston pohjalta. Haastateltavat esimiehet työskentelevät samassa myyntiorganisaatiossa ja he toimivat osana yrityksen johtoa. Kaikilla haastatteluun valituilla esimiehillä on sama toimenkuva, jotta tulokset olisivat mahdollisimman totuudenmukaiset. Haastattelut tehtiin Microsoft Office Communicatorin Live Meeting- toiminnon kautta ajankäytöllisistä sekä tallennusteknisistä syistä. Haastattelut toteutettiin kotona Espoossa ajalla 1- 20.10.2014. Haastatteluaineisto kirjoitettiin puhtaaksi lokakuun 2014 aikana. Haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty numeerista viiteaineistoa, joka koostuu kohdeyrityksessä työskentelevien myyjien laa-

dullisen työn raportointituloksista vuosilta 2012- 2014. Numeeriset tulokset (Liite 3.) on kerätty kohdeyrityksen raportointijärjestelmästä. Numeerisen viiteaineiston avulla saadaan kuvaa, miten yrityksen keskeiset laadullisen työn tulokset ovat kehittyneet määrällisesti.

Haastattelun avulla pyritään keräämään aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu on keskustelua jossa haastattelija ottaa ohjat ja esittää kysymyksiä haastateltavalle systemaattisena tiedonkeruu menetelmänä. Tässä työssä on käytetty hyväksi teemahaastattelua, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto ja sille on tyypillistä, että aihepiirit, eli teemat ovat haastateltavien tiedossa, mutta tarkka kysymysmuoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 66, 207- 208.)

Erilaiset tutkimushaastattelut eroavat toisistaan ja eroja syntyy lähinnä strukturointias-teen perusteella, eli miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja miten haastattelija toimii tilanteessa. Eri haastattelulajeja ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu sekä kvalitatiivinen haastattelu. Teemahaastattelut eivät sido haastatteluita eri kategorioihin, kuten kvalitatiivisiin tai kvantitatiivisiin vaan sen sijaan se kertoo, että haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan, joka vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä siksi, että yksi haastattelun aihepiirit, sekä teemat ovat kaikille samat. Teemahaastatteluissa puuttuu strukturoiduille lomakehaastatteluille ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 43, 48.)

### **2.3 Tutkimuksen reliabiliteetti sekä validiteetti**

Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, että tutkimus on toistettavissa samoin tutkimustuloksien. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185.)

Tutkimuksen validius tarkoittaa käsitteenä mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, jota tutkimuksessa on ollut tarkoituksenakin mitata. Huomioitavaa on kuitenkin

myös se, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tässä tutkimuksessa on haastateltu viisi henkilöä, joten haastateltava joukko oli suhteellisen pieni, joka heikentää tietyssä määrin työn luotettavuutta. Toisaalta jokainen haastateltava esimies työskentelee samassa tehtävässä ja omaa saman toimenkuvan. Myös jokaiseen kysymykseen osattiin vastata, eikä vastauksissa ilmennyt suuria eroavaisuuksia, tätä kautta haastatteluita voidaan pitää riittävän luotettavina. Tutkimuksessa on hyvä huomioida myös tutkijan omat lähtökohdat ja arvot. Tutkimusta ei siten voida pitää täysin objektiivisena. Tutkimuksesta on myös rajattu ulos palkkioiden sekä esimiesvaihdosten mahdolliset vaikutukset, nämä on syytä ottaa huomioon luotettavuutta tarkastellessa.

Tutkimuksen aineistoa voidaan pitää validina, koska haastattelukysymykset ovat selkeästi muotoiltuja sekä niihin on osattu vastata. Tutkimukseen tuotetut kohdeyrityksen raportointijärjestelmän luvut (Liite 3.) antavat myös hyvän kuvan laadullisten mittareiden pidemmän aikavälin numeerisesta kehityksestä. Lukuja voidaan pitää luotettavina, koska ne on kerätty suoraan kohdeyrityksen järjestelmästä. Tämän lisäksi haastattelut on myös nauhoitettu ja litterointi on suoritettu hyvin, joilla on myös vaikutusta tutkimuksen validiteettiin.

## **2.4 Kohderyhmä**

Haastatteluiden kohderyhmänä olivat viisi yrityksen esimiestä, jotka toimivat samassa asemassa osana yrityksen johtoa. Esimiesten toimenkuvat ovat toisiaan vastaavat ja jokainen heistä työskentelee yrityksessä lähiesimiehen roolissa. Jokaisen esimiehen toimenkuvaan kuuluu olennaisen osana valmentava esimiestyö.

## **2.5 Kysymysten laadinta**

Haastattelukysymykset on laadittu laaja-alaisesti ja niiden tarkoituksena on, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen ongelmaan. Tutkimuskysymyksien laadinta

vaati laaja-alaista kirjallisuuteen tutustumista, jonka pohjalta erilaiset käsitteet ja niiden sisältö selkenivät.

Haastattelukysymysten laadinta oli haasteellista työn tutkimuksen kannalta, koska työssä tutkittava valmentavan johtamisen vaikuttavuus on käsitteenä laaja ja siksi sen oikeanlaisten kysymysten laadinta oli työlästä. Myös erilaisten valmentavan johtamisen sekä coachingin lähikäsitteiden eroavaisuudet kirjallisuuslähteissä tuottivat kysymysten laadinnassa haasteita ja tästä syystä käsitteiden merkitystä haluttiin myös painottaa haastattelukysymyksissä. Tarkoituksena oli selvittää, miten vastaajat näkevät eri käsitteet ja niiden käytännön merkityksen. Kaikki haastateltavat vastasivat jokaiseen esitettyyn kysymykseen.

Teemahaastattelurunkoa tehdessä ei laadita yksityiskohtaista kysymyslistaa, vaan ensin tehdään teema- alaluettelo. Teemahaastattelun suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä ovat haastatteluteemojen suunnittelu. Teema- alueiden pohjalta saadaan kysymykset, joiden avulla haastattelu voidaan toteuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66- 67.)

### 3 Johtamisen käsitteet ja näkökulmat

Tässä luvussa kuvataan johtamisen sekä johtajuuden teoriapohjaa ja käsitteitä. Näiden teemojen lisäksi pureudutaan management ja Leadership käsitteisiin, joihin johtaminen yleensä kirjallisuudessa sekä johtamisen teoriassa jaetaan. Muutoksen johtaminen on myös keskeinen johtamisen käsite, joten sen teoriapohjaa on käsitelty myös tässä luvussa.

#### 3.1 Johtaminen ja johtajuus käsitteenä

Johtajuutta on käsitelty kirjoitusten kautta jo Kreikan ja Rooman aikaan ennen ajanlaskun alkua. Johtaminen on yleisesti ja hyvin perinteisesti jaettu asioiden johtamiseen *management*, sekä ihmisten johtamiseen *leadership*. Asioiden johtaja tekee oikeita asioita ja ihmisten johtaja tekee asioita oikein. Asioiden johtaminen on toimeenpanemista, mutta ihmisten johtaminen on vaikuttamista. Johtaminen voidaan nähdä sosiaalisena prosessina, jota säätelämällä esimies saa aikaan muutoksia ihmisten, sekä organisaation tuotoksiin sekä työntekijöiden ajatteluun ja tunne-elämään. ”*Johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista.*” kuvailee (Saksi 2013, 13- 15.)

(Hyppänen 2013, 25) mukaan johtajan tehtävä on saada ihmiset tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, niin, että työ on samalla mielekästä ja siinä saavutetaan hyviä tuloksia. (Sydänmaanlakka 2012, 172) esittää johtajuuden olevan vuorovaikutusprosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan tehokkaasti kun taas johtamisen käsite nähdään yleisenä prosessina, joka sisältää suunnittelua, vaikuttamista, organisointia, kontrollointia, ongelmanratkaisua sekä päätöksentekoa.

”*Johtaminen on kykyä aikaansaada tuloksia yhdessä organisaation kanssa.*” (Kamensky 2010, 47). Johtamisessa on kyse laajojen haastavien ja laajojen kokonaisuuksien hallinnasta. (Jalava & Matilainen 2010, 60).

## 3.2 Johtamisen näkökulmat

Ihmisten johtaminen (Leadership) sekä suorituksen johtaminen ovat molemmat ihmisten sekä suoritusten kehittämiseen suuntautuvia johtamisen osa- alueita. Kirjallisuutta tarkastellessa käsitteet eivät juuri eroa toisistaan, joten suorituksen johtamista voidaan pitää vanhan leadership- käsitteen uudempana päivitettyinä versiona. Kuitenkin on huomioitava, että suorituksen johtaminen kohdistuu voimakkaammin tuloksiin, sekä tapaan, jolla työtä tehdään. Management eroaa näistä käsitteistä siten, että se ei suuntaudu niinkään ihmisiin tai yksilöiden kehittämiseen, vaan lähinnä asioiden johtamiseen, kuten suunnittelu tai budjetointi.

Johtamisen määritelmiä on lukemattomia. Yleisimmin johtaminen kuitenkin jaetaan asioiden (*Management*) sekä ihmisten (*Leadership*) johtamiseen. Asioiden ja ihmisten johtaminen ovat kietoutuneet toisiinsa ja tässä olennaisinta on vuorovaikutussuhteiden ymmärrys ja hallinta. (Kamensky 2010, 47.) kun taas (Heikkilä 2009) jakaa johtamisen kolmeen osa-alueeseen: management, leadership ja coaching.

Esimiehen tehtävät koostuvat, management ja leadership osaamisesta. Molempia tarvitaan, eikä niitä ole tarpeen erottaa toisistaan. Ihmisten johtaminen on suunnan näyttämistä, yhteistyötä sekä ihmisten motivointia ja ohjaamista. (Hyppänen 2013, 42, 318.)

### 3.2.1 Management

Asioiden johtaminen (Management) on muotoutunut 1900- luvun teollisuusyhteiskunnan alkuvaiheessa. Managementin päämäärä on suunnittelu, organisointi, budjetointi sekä kontrollointi. (Sydänmaanlakka 2012, 169.) Management- johtaminen on auktoritatiivista johtamista ja kertoo management- johtamisen olevan tarpeellista ja paikallaan vain hetkittäin ja oikeissa tilanteissa. (Heikkilä 2009, 101- 102).

(Aaltonen & Kirjavainen & Pitkänen 2014, 273) viittaavat seuraavan otsikon alta löytyvän (Kuva 1.) pohjalta, managementin olevan suunnittelua ja analysointia, resurssien organisointia, kannustimien ja palkkioiden jakamista sekä korjaamista ja valvomista.

### 3.2.2 Leadership

Ihmisten johtaminen (Leadership) on hyvin vanha tieteenala Aristoteleen ja Platonin ajoista saakka. Ihmisten johtamisessa painottuu muutoksen aikaansaaminen, joka taas edellyttää kommunikointia, visualisointia, innostamista sekä motivointia. Johtaminen perustuu perinteiseen jakoon management sekä leadership, joka ei toimi hyvin nykyisessä toimintaympäristössä, jossa nämä tulisi yhdistää. (Sydänmaanlakka 2012. 170-171.)

Leadership (kuva 1.) on vision kirkastamista, aktiivista tukemista, mahdollistamista, osallistamista, valmentamista sekä esimerkin näyttämistä. Huomioitavaa on myös, että muuttuvissa, vuorovaikutuskeskeisissä sekä verkottuneissa organisaatioissa management ja leadership alkavat lähentyä toisiaan. (Aaltonen ym. 2014, 273.)



Kuva 1. Perinteinen jako Management ja Leadership tekemisiin. (Aaltonen ym. 2014, 273)

Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin sekä kehittämisen toisiinsa jatkuvassa prosessissa, jolla on pyrkimys parantaa organisaation suorituksia tiimejä ja yksilöitä kehittämällä. (Sydänmaanlakka 2012, 174).

Suorituksen johtaminen yhdistää operatiivisen- sekä strategisen johtamisen. Suorituksen johtamista on tavoitteista sopiminen, yksilöiden tukeminen, ohjeistaminen sekä tulosten arviointi ja niiden kehittäminen. (Hyppänen 2013, 230.)

Suorituksen johtaminen on ihmisten arvostamista sekä huomion kiinnittämistä tuloksiin, sekä suorituksen tapaan. Keskeisintä onnistuneessa suorituksen johtamisessa on valmentava johtamisote. Esimies tarvitsee neljä kykyä onnistuakseen johtamaan suoritusta, nämä kyvyt ovat innostamisen kyky, ohjaamisen taito, ihmisten kehittämisen taito sekä suoritusten arvioinnin taito. Näiden neljän taidon kautta esimies saa ihmiset oppimaan, koska he hakevat itsenäisesti ratkaisuja ongelmiinsa sekä ottavat vastuun omasta toiminnastaan. (Valpola & Kvist & Heimonen & Niutanen & Lillkäll & Masalin & Kalin 2010, 134, 136.)

### **3.2.3 Muutosjohtaminen**

Perinteisesti muutosjohtamiseen liittyvä kirjallisuus kuvailee, että organisaation johto muodostaa ensin tiedon ja ajatuksen siitä, mitä tulee tehdä. Tämän jälkeen muu organisaatio sitoutetaan samaiseen näkemykseen, jonka jälkeen se muovautuu itsestään tekemiseksi ja toiminnaksi. Tämä prosessi ei välttämättä ole tehokas tai helppo toteuttaa, mutta silti siitä puhutaan usein eri johtamiskoulutuksissa. Uuden suomalaistutkimuksen mukaan uudenlainen organisaation keskeltä alkava muutos voi tuottaa parempia tuloksia, kun vanha malli. Yhtiön keskeltä alkava muutos soveltaa täysin päinvastaista ideaa. Keskeltä alkava muutos ei lähde välttämättä organisaation huipulta, vaan keskijohdosta. Jos keskijohto innostuu ja ottaa idean omakseen, transformaatio onnistuu. (Aaltonen ym. 2014, 332- 334.)

Muutostarpeita syntyy kilpailijoiden toiminnan muutoksista, lainsäädännöstä, teknologiasta, globalisaatiosta sekä ihmisten kulutus- sekä elämäntapojen muutoksien kautta. Muutokset voivat kohdistua työtehtäviin, työyhteisöön, toimintatapoihin, organisaatorakenteisiin, fuusioihin, ulkoistamisiin tai työsuhteisiin. Menestyäkseen ja parantaakseen kilpailukykyään organisaatioiden on kehityttävä, muututtava ja uudistuttava. Maailmassa ei ole mitään pysyvää. Uudet organisaatorakenteet voivat aiheuttaa joissakin ahdistusta, toiset pitävät niitä kivoina vaihteluina. Esimiehen on tärkeä ymmärtää muu-



tosten aiheuttamat tunteet työyhteisössä. Muutoksissa voidaan onnistua, mutta silloin johtaminen ja asioiden läpivienti organisaatiossa vaativat tietoa, taitoa sekä osaamista. Muutosten toteutuminen voidaan nähdä projektina, joka pitää suunnitella ja toteuttaa sen mukaan. Arviointi on myös tärkeää, miten muutokset onnistuivat. Muutoksesta vastaava projektipäällikkö laatii projektisuunnitelman, jota projektin ohjaust ryhmä valvoo ja ohjaa. (Hyppänen 2013, 275, 249- 250, 257- 258.)

## 4 Henkilöstön kehittämisen menetelmät

Tässä luvussa keskityn kuvaamaan olemassa olevan henkilöstön kehittämismenetelmiä. Näitä menetelmiä ovat coaching, valmennus ja valmentava opetus, mentorointi, konsultointi sekä työnohjaus. Luvun lopussa kuvaan myös käsitteiden eroavaisuudet, koska käytännön arjessa käsitteitä ei aina tunnisteta ja siten ne voivat tuottaa väärinymmärryksiä työyhteisöissä. Käytännön kokemukseni, sekä myös tämän tutkimuksen haastatteluiden kautta voin todeta, että käsitteiden merkitystä ei täysin ymmärretä, joskin myös alan kirjallisuus käsittelee eri edellä mainittuja käsitteitä eriävin ajatuksin. Näen käsitteiden ymmärtämisen tärkeänä osana onnistunutta nykypäivän johtamista ja tästäkin syystä näihin käsitteisiin on pureuduttu tässä työssä.

Organisaatioiden tulevaisuuden merkitys on riippuvainen henkilöstön osaamisesta, osaamisen hyödyntämisestä ja kehittämisestä sekä taidosta hankkia uutta osaamista. Organisaatioiden on uusiuduttava pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Osaamista voidaan hankkia henkilöstöä kehittämällä, uusilla rekrytoinneilla tai ostamalla osaamista. (Hypänen 2013, 106.)

### 4.1 Coaching

Coaching on yksi osa valmentavaa johtamista ja ehkä tarkemmin sanottuna, se on menetelmä, jolla valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa. Olen huomannut, että eri kirjallisuuslähteet kuvaavat sanan ”coaching” merkitystä eri tavoilla ja sana käsitteenä on aika epäselvä sen monimuotoisuuden vuoksi. Olen huomannut kirjallisuudessa puhutavan coachingista muun muassa urheilu terminä ja valmentamisen synonyyminä, vauvana, jolla voidaan liikuttaa ihmisiä paikasta toiseen sekä sarjana keskusteluja, joilla päästään lähemmäksi yksilön maksimaalista potentiaalia. Kuten huomaamme, käsitteitä on monia ja ne eroavat toisistaan varsinkin eri aikakausina, tämän vuoksi olen pyrkinyt selventämään käsitettä hieman ymmärrettävämmäksi nykytasolla.

Sanaa coaching on käytetty aikojen saatossa rautateiden kuljetustoiminnan yhteydessä. Tarkemmin sana on tarkoittanut henkilön kuljettamista paikasta toiseen. Nykyisin coaching sana esiintyy monissa eri yhteyksissä, kuten urheilussa; *Sports coaches*, musiikis-

sa; *Music coaches*, ihmissuhteissa; *Relationship coaches*. Teet mitä tahansa, siellä on coach auttamassa sinua. Coaching tarkoittaa keskustelua, tai useita keskusteluja toisen ihmisen kanssa ja valmentajan (Coachin) tehtävä on pyrkiä luomaan keskustelu toisen ihmisen (coachee) kanssa siten, että se käynnistää hänessä oppimisprosessin. (Starr 2010, 4.)

Coachingin juuret ulottuvat kauas antiikin filosofeihin saakka. Tuolloin hyvien kysymysten esittämisen taito oli erityisessä arvossa. Varsinaisesti sana Coaching on kuitenkin tullut johtamiskirjallisuuteen urheilumaailmasta 1950-luvulla. Coaching on kehittymisen, suorituksen parantamisen, oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä menetelmä. Ammattimainen Coaching perustuu yhteistyösuhteeseen, jonka painopisteenä ja tarkoituksena on vapauttaa valmennettavan henkilön piilossa oleva potentiaali ja voimavarat. Coaching keskittyy aina tavalla tai toisella käytettävissä olevan potentiaalilin hyödyntämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 21- 22.)

Coaching on ”ajatuksia herättävä ja luova yhteistyösuhde, jonka tavoitteena on inspiroida valmennettava hyödyntämään kokonaisvaltaisesti hänen henkilökohtainen sekä ammatillinen potentiaalinsa.” Coachingissa valmennettava kertoo, mitä haluaa saavuttaa ja miksi – hän päättää itse omat päämääränsä sekä miten haluaa edetä niitä kohti. Kyseessä on eritoten coachattavasta itsestään liikkeelle lähtevä prosessi, jossa hän itse kantaa vastuuta kehityksestään kohti asetettuja tavoitteita. (Carlsson & Forssell 2012, 23, 44- 45.)

Coaching ei ole opettamista, vaan sellaisten olosuhteiden luomista, jossa on mahdollista oppia ja kasvaa. Coachingin on saanut alkunsa urheilun kautta, jossa sanaa coaching on alettu alun perin käyttämään. (Whitmore 2009, 5, 9.) Coaching on yksilökohtainen valmennusmenetelmä, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteitaan sekä hyödyntämään omia voimavarojaan. (Hyppänen 2013, 316).

## **4.2 Valmennus ja valmentava opetus**

Valmennus on sanana hyvin laajamerkityksellinen sekä yleinen ja sen takana voi esiintyä hyvin monenlaisia malleja sekä kehitysmenetelmiä. Valmennus ja coaching- käsitteiden raja on häilyvä ja tämä johtuu monesti siitä, että coaching sekoitetaan valmennukseen

(valmentavaan opetukseen.) Perinteisesti valmennuksen pääasiallisena ajatuksena on koulutuksen tapaan siirtää tietoa ja konsultoida valmennettavaa siten, että hän kehittyy. Valmennuksessa valmentajana käytetään yleensä asiantuntijaa, joka kokemuksensa ja tietoansa hyödyntäen opettaa, tukee sekä kannustaa valmennettavaa tekemään muutoksia. Coachingissa tapahtuu oppimista, mutta eri tavalla kuin perinteisessä valmennuksessa. Valmennettava oppii oivaltamisen kautta eikä valmennussuhde pääty valmennustapaamisen jälkeen, vaan jatkuu coachattavaa tukevana prosessina. (Carlsson & Forssell 2012, 46- 48.)

Valmentaja voi olla ulkopuolinen palkattu valmentaja tai yrityksen oma valmentava esimies. Käsitteiden välillä on eroja, vaikka itse valmennustyö olisi molemmissa rooleissa samanlaista. Keskeisin ero käsitteiden välillä on se, että ulkopuolisen valmentaja työ on ennalta sovittua ja sillä on ollut aikataulu, tavoitteet ja kustannusarvio - kyseessä on toisin sanoen ulkopuolinen projekti joka alkaa ja päättyy sovitusti, kun taas esimiestehtävien tehtävät ovat jatkuvia ja päivittäisiä. Ulkopuolisen valmentajan käytöstä päätehtään tapauskohtaisesti ja työstä etukäteen annettavien tarjousten perusteella. Erottelua tehtäessä täytyy myös muistaa, että esimiestehtäviin kuuluu muutakin kuin valmennustyötä, tämä on toinen keskeinen ero valmentavan esimiehen ja ulkopuolisen valmentajan työtehtävissä. (Heikkilä 2009, 138.)

### 4.3 Mentorointi

Mentoroinnissa kokeneempi henkilö (*Mentori*) ja mentoroitava (*Auktori*) laativat mentorointiohjelman yhdessä. Mentoroinnin tavoitteena on kokemuksen ja osaamisen siirtäminen henkilöltä toiselle. Mentorit toimivat valmentajina ja opettajina nuoremmille, jotka siirtyvät uusiin tehtäviin. Käytännössä mentorointi tarkoittaa useita luottamuksellisia tapaamisia ja tapaamisten välillä on tarkoitus työstää sovittuja asioita suunnitelman mukaisesti. Tehtävä mentorina edellyttää myös hyviä vuorovaikutustaitoja sekä halua oppia myös vastavuoroisesti mentoroitavalta. (Hyppänen 2013, 130.)

Mentor on henkilö, joka tuntee organisaation ja toimialan hyvin, tai hän on muuten pätevä jakamaan työssä tarvittavaa tietoa, taitoa tai kontakteja uusille nuoremmille avainhenkilöille. Mentoroinnin ja coachingin välinen suurin ero on tiedon siirtäminen.

Mentoroinnissa siirretään hiljaista tietoa mentoroitavalle, kun taas coachingissa on kyse oivallusten synnyttämisestä ilman tiedonsiirtoa coachilta coachattavalle. (Carlsson & Forssell 2012, 44- 45.)

#### **4.4 Konsultointi**

Konsultit arvioivat asiakkaiden toimintaa löytääkseen tehottomat tavat ja asiat heidän toiminnastaan. Tämän jälkeen konsultti antaa asiakkaalle neuvoja, kuinka asiakas voisi parantaa omia tuloksiaan hänen antamien neuvojen pohjalta. Konsultoinnin ja coachingin keskeisin ero on se, että konsultti antaa asiakkailleen neuvoja, ohjaa sekä antaa valmiita vastauksia, eli täysin päinvastoin kuin coachingissa on tarkoituksena. (Carlsson & Forssell 2012, 43.)

#### **4.5 Työnohjaus**

Työnohjausta on pitkään käytetty henkilöstön kehittämisvälineenä. Työnohjauksella kehitetään työntekijöiden työssä tarvittavia taitoja sekä työyhteisöjen yhteistoimintataitoja. Työnohjauksessa sekä coachingissa on paljon yhteistä. Työnohjauksen pääpaino on yleensä työyhteisön tai työntekijän kokemissa työhön liittyvissä haasteissa, kun taas coaching painottuu voimakkaammin yksilöiden haasteisiin, vahvuuksiin sekä tavoitteisiin. (Carlsson & Forssell 2012, 45.)

Työnohjauksen tavoitteena on ohjattavien työntekijöiden ammattitaitojen lisääminen, yhteistyön parantaminen, henkinen ja persoonallinen kasvu, työroolien selkeyttäminen, käsityksen luominen työn merkityksestä ja yhteisistä tavoitteista sekä ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjaus on kokemuksellista ja vuorovaikutuksellista oppimista. Työnohjausta voi antaa työpaikoilla esimerkiksi erikoiskoulutettu ohjaaja. Työnohjauksella on erilaisia muotoja riippuen siitä, koskeeko ohjaus ryhmätöitä, työyhteisöjä, esimiehiä vai yksilöitä. Työnohjaus on pitkä prosessi, jossa tavataan muutaman viikon välein useita kuukausia tai jopa vuoden ajan. Työnohjaus on tutkiva ja jäsentävä prosessi. (Hyp-  
pänen 2013, 131, 321.)

#### 4.6 Käsitteiden eroavuudet

**Mentoroinnin** keskeisenä tarkoituksena on siirtää kokemuksellista tietoa henkilöltä toiselle, jota taas ei (Taulukko 1.) mukaan coachingissa tapahdu lainkaan, vaan tiedon oletetaan olevan jo coachattavalla itsellään. **Konsultoinnin** perusajatuksena on tarjota ratkaisuja, joita yrityksellä ei vielä ole, kun taas coach ei itsessään ratkaise ongelmaa, vaan tukee coachattavaa ratkaisun löytämisessä. **Työnohjauksen** tarkoituksena on jäsentää työhön liittyviä kysymyksiä, coachingin tarkoituksena on taas saada aikaan muutos joka vie kohti tavoitetilaa. **Terapia** on hoitomuoto, jonka tarkoituksena on saattaa hoidettava toimintakuntoiseksi, coaching taas pyrkii vastaavasti nostamaan yksilön suoritustasoa entistä korkeammalle. **Fasilitoinnin** tarkoituksena on tehdä asiat näkyviksi erilaisin työkaluin, coachingissa sisältö tuotetaan etukäteen ja siitä luodaan parhaimmillaan yleisiä malleja, joita yritys voi hyödyntää myös tulevaisuudessa. (Räsänen 2007, 217- 218.)

Taulukko 1. Coachingin ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia. (Räsänen 2007, 217)

<b><u>Mentorointi</u></b>		<b><u>Coaching</u></b>
Siirtyy ←	Ammattispesifi tieto	→ Ei siirry
<b><u>Konsultointi</u></b>		<b><u>Coaching</u></b>
Konsultilla ←	Ratkaisut (molemmilla)	→ Valmennettavalla
<b><u>Työnohjaus</u></b>		<b><u>Coaching</u></b>
Nykytilaa ←	Tutkii	→ Tavoitetilaa
<b><u>Terapia</u></b>		<b><u>Coaching</u></b>
Korjaa ←	Tehtävä	→ Haastaa
<b><u>Fasilitointi</u></b>		<b><u>Coaching</u></b>
Työkaluista ←	Ammentaa	→ Persoonasta

## 5 Valmentava johtaminen

Luku viisi käsittelee valmentavaan johtamiseen liittyvät olennaiset elementit, kuten sen käsitteen sekä mihin valmentavaa johtamista tarvitaan. Myös valmentavan johtamisen ydinroolit on tärkeää selventää teorian tuoman pohjan kautta. Luvun lopussa on kuvaus valmentavan johtamisen kokonaisuudesta, jotta yleisesti hankalaksi koetun termin sisältöä olisi helpompi hahmottaa.

Valmentavan johtamisen käsite vaihtelee kirjallisuuslähteistä riippuen. Kaikille yhteistä on kuitenkin se, että valmentavassa johtamisessa on kyse yksilön potentiaalin maksimaalisesta hyödyntämisestä sekä siitä, annetaanko yksilön oivaltaa asioita itse, ilman valmiita vastauksia. Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa niin suorituksen johtamisessa, kuin tilannejohtamisessa tai esimerkiksi strategisessa johtamisessa. Keskeisintä valmentavassa johtamisessa on ”valmentava ote” ja esimiehen tapa oivalluttaa henkilöstöään – se on tyyli, jolla esimies toteuttaa omaa johtamistyötään.

Valmentavasta johtajuudesta on alettu vihdoinkin puhua sekä kirjoittaa. Jokainen esimies sekä johtaja voisivat olla ennen kaikkea valmentajia. Tämä merkitsee yritykselle uutta mahdollisuuksien aikakautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 10.)

### 5.1 Valmentava johtaminen käsitteenä

Viimeisin vuosien aikana coaching- osaamista on alettu siirtää osaksi päivittäistä esimiestyötä. Esimies toimii coachina tai valmentavana johtajana, sama asia ilmaistaan usein molemmilla sanapareilla. Perusteet coaching- ajattelun ja esimiestyön yhdistämiselle ovat verrattain heppoiset ja alalta puuttuukin yhteinen käsitys, mistä valmentavassa johtajuudessa oikein on kyse. Valmentava johtaminen on toisiin ihmisiin vaikuttamista ja vaikutetuksi tulemistä. Valmentava johtaja luo olosuhteet, jossa jokainen voi oppia – pois kriittisyydestä kohti arvioivaa ja eteenpäin suuntautuvaa otetta. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 13- 14.)

Valmentava johtaminen on tyyli, joka korostaa yksilön kehittymistä ja kasvua. Ominaisista sille on arvostaminen, kannustaminen, läsnäolo sekä aktiivinen kuuntelu. (Hyppänen 2013, 321.)

Valmentavan johtamiskäsitteen takana on coaching- termi, joka tuli Suomeen 2000-luvun alussa. Käytännön työelämässä coaching ei ole kuitenkaan yhtä suoraviivaista kuin urheilumaailmassa - yhtäläisyyksiä on kuitenkin paljon. Valmentava johtaja rakentaa sillan nykyhetkestä haluttuihin tavoitteisiin. Valmentava johtaja pyrkii keskusteluiden kautta ylittämään nykytodellisuuden ja tavoitteiden välisen kuilun. Ajatuksena on, että menneisyyttä ei voi muuttaa, mutta tulevaisuudessa kaikki on mahdollista. (Bomentis 2013, 28a.)

Valmentavan johtamisotteen ydin muodostuu ihmisten vuorovaikutuksesta, aidoista ja arvostavista kohtaamisista, kannustavasta ilmapiiristä sekä oikeanlaisista kysymyksistä. (Bomentis 2014, 13b).

## **5.2 Valmentava johtaminen tulevaisuudessa**

Ei ole sattumaa, että valmentava johtajuus on nousemassa keskeiseksi tavaksi johtaa. Maailmantalouden mekanismit ovat rakentuneet uusiksi, eivätkä vallan ja vaikuttamisen keinot päde samalla tavalla kuin ennen. Teknologian jatkuva kehitys muokkaa ajattelua ja käsityksiä maailmasta – tiedon merkitys talouselämässä kasvaa huimaa vauhtia. Kun osaamisen kehittäminen on osa yrityksen strategiaa, myös esimiesten perustehtävät painottuvat uudella tavalla. Esimiehet keskittyvät ryhmän yhteiseen osaamisen kehittämiseen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 18.)

Esimiesten rooli työelämässä on muuttumassa, uuden roolin kautta haetaan usein hyvien suoritusten ja tuloksien valmentajaa. Valmentavan johtamisen suosio kasvaa, koska organisaatioiden on pystyttävä uusiutumaan ja kasvamaan entistä tehokkaammin kovan kilpailun seurauksena. Menestys perustuu ihmisen oppimiseen, osaamiseen sekä sitoutumiseen - ihmisten on jatkuvasti astuttava ulos omalta mukavuusalueeltaan. (Valpola ym. 2010, 134.)



### 5.3 Valmentavan johtamisen ydinroolit ja kokonaisuus

Leaderin, Coachin ja osittain managerinkin tehtävät sekoittuvat arjen työssä keskenään, eivätkä tehtävien rajaukset eivät ole oikeassa elämässä niin tarkkoja (Kuva 2.) Valmentavassa johtajuudessa managerin, leaderin sekä coachin tehtävät ja roolit ovat sovussa keskenään. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38.)



Kuva 2. Valmentavan johtajuuden ydinroolit. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 38)

#### 5.3.1 Manager

Managerin tehtävänä on rakentaa visiota, strategiaa sekä operaatioita. Manager varmistaa työvälineiden kunnon, suunnittelee ja ohjaa työtä, rekrytoi sekä varmistaa resurssien saatavuuden. Manager hoitaa myös erilaisia hallinnollisia tehtäviä, kuten lomat, palkat, terveydenhuolto, ruokailu sekä virkistystoimintaan liittyvät asiat. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39.)

#### 5.3.2 Leader

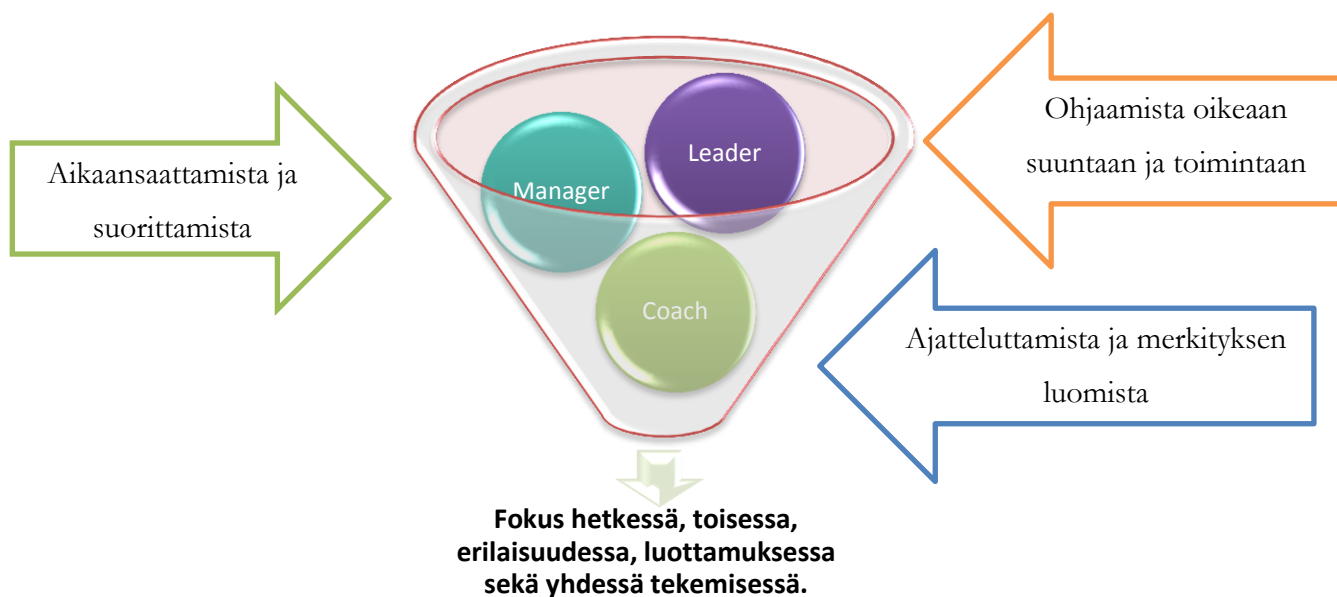
Leader toimii esimerkkinä, viestii ja jakaa tietoa omille alaisilleen. Leader edistää ja ylläpitää ryhmän ilmapiiriä sekä kuuntelee, keskustele ja osallistuu johdettavien arkeen. Tehtäväkuvaan kuuluu myös ongelmatilanteiden ratkaisu, perehdyttäminen, palautteen antaminen, motivoiminen sekä kannustus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39.)

### 5.3.3 Coach

Coachin tehtävänä on oivalluttaa, kysyä kysymyksiä, asettaa tavoitteita, auttaa unelmiin saavuttamisessa, mahdollistaa päämäärien saavuttamisen. Näiden lisäksi tehtävään kuului yksilöiden tukeminen, sitoutumisen varmistaminen, sekä yksilöiden vahvuuksiin ja potentiaaliin keskittyminen. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 39.)

### 5.3.4 Valmentavan johtamisen kokonaisuus

Valmentava johtajuus (kuva 3.) perustuu suhtautumistapaan, jossa johtajalla on kyky olla läsnä tässä hetkessä, ottaa toiset huomioon sekä haluna ymmärtää ryhmässä olevien yksilöiden erilaisuutta. Valmentava johtajuus on myös luottamuksen rakentamista ja yhdessä tekemisen painottamista ja korostamista. Leader ohjaa oikeaan suuntaan ja toimintaan, kun taas coach ajatteluttaa ja luo merkitystä. Managerin rooli keskittyy aikaansaattamisen ja suorittamisen alueille. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 42, 43.)



Kuva 3. Valmentavan johtajuuden kokonaisuus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 43)

### 5.3.5 Valmentajan persoona

Valmentavan johtajalla tulee olla hyvä ja vahva itsetunto ja voidaan sanoa, että se on myös yksi menestyksekkään valmennustyön kulmakivistä. Tässä luvussa perehdytään valmentajan persoonaan ja ominaisuuksiin, joita kirjallisuuslähteiden mukaan hyvän

valmentajan tulisi omata. Luvun toisessa osassa käsitellään valmentajan osaamisen kehittämisen lainalaisuuksia.

Valmentavalla johtajalla tulee olla vahva ja eheä itsetunto, jotta hän voi aidosti ajatella johdettaviensa parasta – hän haluaa nähdä, että valmennettava kehittyy. Toisten onnistuminen ei ole pois itseltä, vaan päinvastoin. Valmentajan johtajan tulee olla myös kiinnostunut johdettavistaan, hän on myös optimistinen ja näkee jokaisessa potentiaalia kehittyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 15, 90.)

Ajattelu ohjaa käytöstämme ja esimies lähettää alaisilleen tiedostamattaan joko motivoivia, tai sitä heikentäviä viestejä. Valmentavan esimiehen uskomuksilla ja arvoilla on suuri merkitys siihen, miten työntekijät onnistuvat työssään. Valmentamisen onnistumisen ratkaisevat kolme uskomusta, jotka ovat arvostus, kannustus sekä usko valmennettavaan otteeseen ihmisten kehittämisen työvälineenä. Valmentavan esimiehen on omattava myönteinen asenne ja suhtautuminen ihmisiin ja heidän työhönsä, koska ilman sitä valmentaminen ei johda mihinkään. Valmentajan on osattava luottaa, vaikka yksilöt epäonnistuisivatkin välillä. Vastuu on viime kädessä työntekijällä itsellään. (Valpola ym. 2010, 135- 136.)

### **5.3.6 Osaamisen kehittäminen**

Hyväksi esimieheksi ei synnytä vaan sellaiseksi kehitytään. Muutos alkaa aina ihmisestä sekä hänen ajatuksistaan – ajatukset heijastuvat ulospäin. Kehittyminen edellyttää, että esimies pysähtyy tarkastelemaan itseään johtajana, ihmisenä sekä työyhteisön jäsenenä. Esimiehen kehityssuunnitelmaan kuuluu kehityskohteiden tunnistaminen, tahto tehdä muutoksia, välitavoitteet, tavoiteltava osaaminen, menetelmät, käytäntöön vienti, mittarit sekä arviointitapa. (Hyppänen 2013, 307, 309.)

Oivaltavaksi valmentajaksi kehittyminen vaatii rohkeutta kurkistaa omaan sieluunsa, kärsivällisyyttä, itsehillintää, neutraalia asennetta, eri näkökulmien huomioimista sekä viisautta jättää itsensä hetkeksi sivuun. Esimies valmentajana oleminen vaatii asettumista eri rooliin, jossa molemmat sekä valmentava esimies, että valmennettava ovat tasavertaisia kumppaneita. Valmennuksen perusajatuksena on, että ihminen ei koskaan ole

valmis, liian iäkäs tai umpikujassa – tie jatkuu kohti uudenlaisia oivalluksia. Tämä ajatus koskettaa niin valmentavaa esimiestä, kuin valmennettavaakin. (Carlsson & Forssell 2012, 54- 56.)

Teoriassa jokainen meistä voi tulla valmentajaksi. Käytännössä kuitenkin toiset ovat luontaisemmin sopivia valmentajia, kuin toiset. Tämä johtuu heidän luonteestaan, asenteestaan sekä motivaattoreistaan. Toisille taas valmentaminen voi olla hankalaa, turhauttavaa ja tarkoituksetonta, mutta oikeanlaisella sitoutumisella sekä harjoittelulla heidän on mahdollista kehittyä ja tulla valmentajiksi. (Starr 2011, 52.)

Odotukset johtamista kohtaan muuttuvat, jolloin tarvitaan myös erilaista johtamisosaamista. (Ristikangas 2010, 25).

## 6 Valmentavan johtamisen työvälineet ja menetelmät

Valmentava johtaminen on tyyli, tai ”ote”, jota valmentavat esimiehet hyödyntävät työssään, jotta henkilöstö voi kehittyä ja sitä kautta työskennellä parhaalla tavalla ja saavuttaa täyden potentiaalin. Onnistuakseen valmentavassa johtamisessa, esimiehet tarvitset avukseen työvälineitä, menetelmiä.

Kuvaan tässä luvussa yleisimpiä valmentavan johtamisen työvälineitä sekä menetelmiä, joita ovat pilari- malli, to grow- menetelmä, kehityskeskustelut, tavoite ja smart- periaate. Käyn luvun loppupuolella myös keskeiset valmentavan johtamiseen liittyvät elementit, joiden kautta valmennustyötä on mahdollisuus tehdä onnistuneesti, näitä ovat kysymysten esittäminen, kuuntelu, motivointi ja tukeminen.

### 6.1 Pilari malli

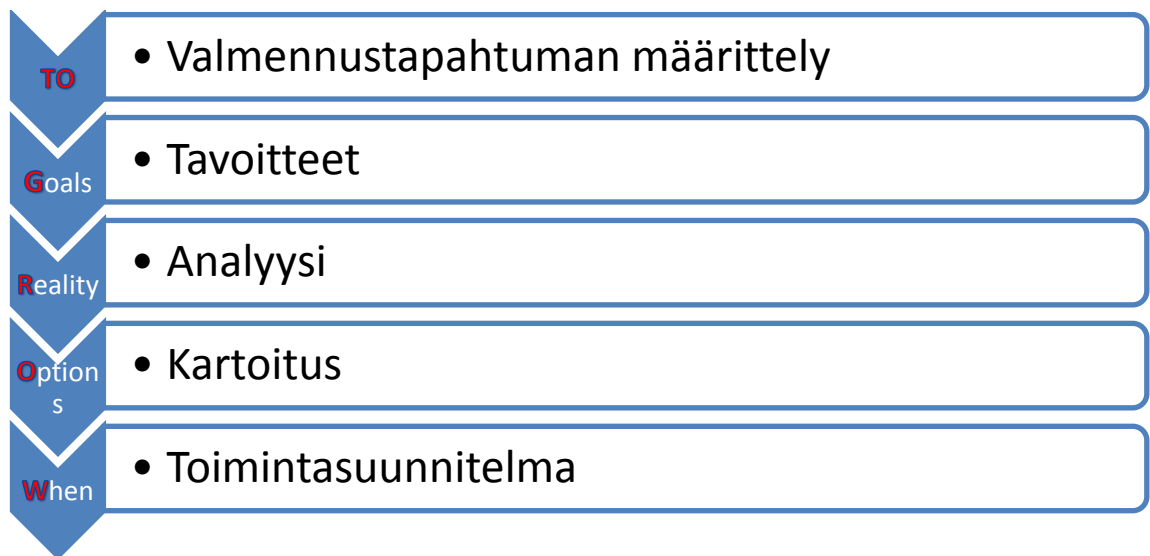
Pilari malli (Kuva 4.) perustuu ratkaisukeskeiselle oppimiskäsitykselle, joka tarkoittaa, että siinä keskitytään tulevaisuuteen, ei niinkään menneeseen aikaan. Oikeita valintoja tekemällä muutokset saadaan onnistumaan. Malli auttaa pitämään fokuksen coachattavassa henkilössä ja vahvistaa sitoutumista ja auttaa sitä kautta määränpään pääsemisessä. Olennaisinta mallissa on nykytilan ja tavoitetilan välinen ”kuilu”, joka tarkoittaa, että keskustelujen kautta etsitään keinoja, joiden kautta valmennettava siirtyy aina enemmän kohti tavoitetta. Pilarista toiseen siirtyminen tapahtuu vaihe kerrallaan, ei lineaarisesti. Väillä ja tarvittaessa saatetaan myös hetkittäin palata taaksepäin tarkastelemaan uutta ilmaantunutta tietoa. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114.)



Kuva 4. Valmentavan johtajan pilarimalli. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 114)

## 6.2 To GROW- menetelmä

Valmennustapahtuma (Kuva 5.) alkaa valmennustavan määrittelyllä, joka on syytä tehdä huolella, koska ensivaikutelma on tärkeää. Valmennustapahtuman määrittelyn jälkeen voidaan siirtyä seuraaviin vaiheisiin, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, joka on erityisen tärkeä vaihe ja oleellisin osa valmennuksessa. Tavoitteet (G) muodostavat päämäärän, johon prosessissa tähdätään ja siksi tähän osa- alueeseen kannattaa käyttää aikaa. Apuna tavoitteiden määrittelemiseen voidaan käyttää myös SMART- mallia. Nykytilan (R) ja tason analysointi voidaan toteuttaa esimerkiksi numeerista skaala- asteikko käyttämällä, joilla nyky- osaaminen voidaan mitata ja todentaa. Yksilön oman arvioinnin kautta voi myös ilmetä ongelmia, jota voisivat muuten jäädä huomioimatta. Nykytila- arvion jälkeen on luonnollista löytää vaihtoehtoisia menetelmiä (O) sekä strategioita tavoitteiden saavuttamiseksi. Valmennettavan vahvuudet tulee selvittää sekä samalla on hyvä pohtia voiko toimintaa tehostaa sekä miten siitä tehdään pysyvä tapa. Kun valmennettavan vahvuudet ovat tiedossa, niitä voidaan hyödyntää tavoitteiden saavuttamisessa sekä havaita mitä erilaisia tapoja on käytettävissä niihin pääsemiseksi. Toimintasuunnitelma (W) Valmennettava on valittava hyödyllisin vaihtoehto toteuttaa valmennusta ja tehtävä siitä käyttöönottosuunnitelma, toisin sanoen toimintasuunnitelma. Toimintasuunnitelmassa määritellään tehtävät, määräajat, resurssit, haluttu lopputulos, seuranta- ja valmennustapa sekä arvioinnin ajankohta. (Heikkilä 2009, 106- 110.)

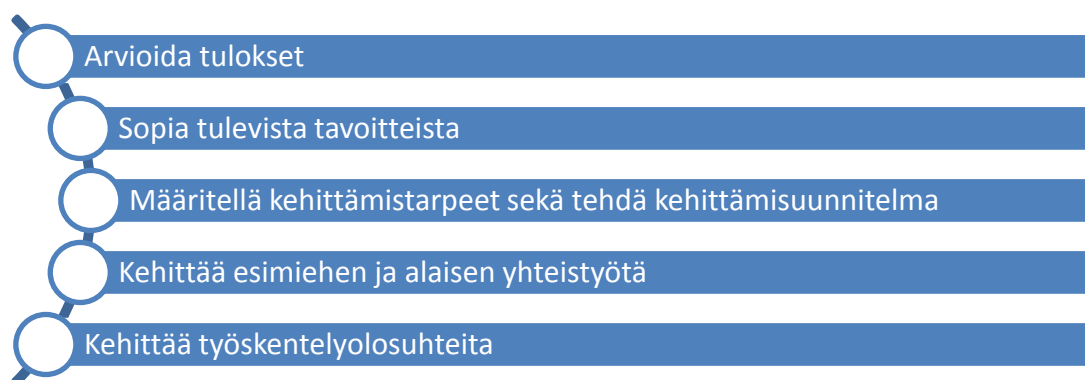


Kuva 5. TO GROW- valmennusmenetelmä. (Heikkilä 2009, 106)

### 6.3 Kehityskeskustelut, kuuntelu, motivointi, palaute ja tuki

Kehityskeskustelut ovat tärkeä valmentajan työkalu. Esimiehen on osallistuttava henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin toimiakseen valmentajana, hänen on myös tunnettava oman tiiminsä toiminta sekä kehitystarpeet, jotta voi antaa palautetta parhaimmalla tavalla. Kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan tasapuolisia sekä systemaattisia keskusteluja, joissa molemmat saavat puhua – ne ovat myös tehokas ja hyvä tapa seurata ja kehittää tiimiä. Toimiva kehityskeskustelukierros saa alkunsa ylimmästä johdosta, jossa toimitusjohtaja käy keskustelut johtoryhmässä työskentelevien yksiköiden johtajien kanssa. Tämän jälkeen yksiköiden johtajat käyvät vastaavasti kehityskeskustelut lähiesimiesten kanssa. Viimeisessä vaiheessa lähiesimiehet käyvät luonnollisesti keskustelut oman tiimiensä jäsenten kanssa, jonka jälkeen siirrytään pitämään henkilökohtaisia yksilötason kehityskeskusteluja. Henkilökohtaisien keskusteluiden tavoitteena on käydä läpi työntekijän kiinnostuksen kohteet, vahvuudet, kehittämiskohteet. Kun henkilökohtaiset kehityskeskustelut on käyty, lähiesimies kokoaa tiiminsä taas yhteen tarkoituksena käydä läpi tiimiä koskeneet asiat, kehitystarpeet sekä uudet ideat. (Salminen 2013, 171- 174.)

Kehityskeskustelut (Kuva 6.) ovat esimiehen ja työntekijän välisiä systemaattisia keskusteluja, joiden tarkoituksena on parantaa kommunikointia sekä suorituksia. Kehityskeskustelulla on viisi keskeistä tavoitetta, jotka ovat tulosten arviointi, tulevista tavoitteista sopiminen, kehittämistarpeiden määrittely sekä tehdä kehittämissuunnitelman tekeminen, esimiehen ja alaisen yhteistyön kehittäminen sekä yleinen olosuhteiden kehittäminen.



Kuva 6. (Sydänmaanlakka 2007, 92.)

Suunnittelu- sekä kehityskeskustelut ovat yksilön osaamisen kehittämisen tärkein työkalu. Yksilön osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa ja hänelle on tehtävä henkilökohtainen kehittymissuunnitelma, jota on valvottava. Kehittämissuunnitelman olemassa olo on hyvä mittari yrityksen tavasta johtaa osaamista ja määrittelee, että tehdäänkö osaamisen johtamista onnistuneesti. Jos jokaisella on oma kehityssuunnitelma, jota päivitetään kaksi kertaa vuodessa, yritys panostaa selkeästi ja riittävästi osaamisen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Kuuntelemisen taito on aliarvotettua ja sanotaan, että kuunteleminen on lahja puhujalle. Hyvällä kuuntelijalla on tunneälykkyyttä ja empatiaa - hän osaa asettua syventyä toisen ihmisen sanomaan, eikä tuo keskustelussa heti omia asioita ja tuntemuksiaan esille. Valmentaja ei voi olla huono kuuntelija. (Heikkilä 2009, 117.)

Kuunteleminen voi tuntua opitulta taidolta, mutta todellisuudessa se on asennetta. Kuuntelija on valmiina ottamaan niitä signaaleja vastaan, joita coachattava lähettää. Kuunteleminen kuulostaa helpolta, mutta todellisuudessa se ei välttämättä sitä ole. Kuuntelemisessa on kolme astetta; **ensimmäisen asteen** kuuntelu tarkoittaa mielen­tilaa, jossa coach keskittyy täysin siihen, mitä valmennettava sanoo, taustana tämän tason kuuntelulle on, että valmentajalla on usko coachattavaan henkilöön. **Toisen asteen** kuuntelussa keskitytään myös sanattomaan viestintään, eikä pelkästään coachattavan sanoihin. Valtaosa tutkimuksista osoittaa, että yli 90- prosenttia muodostuu sanattomasta viestinnästämmme. **Kolmannen asteen** kuuntelua voidaan kuvata intuitiiviseksi kuuntelun tasoksi tai vainuksi, jolla coach voi ilmaista havaitsemansa signaalit coachattavalle, jos hän epäilee esimerkiksi, että valmennettavalla ei ole kaikki kunnossa. Intuitiivisen kuuntelun aikana coachattavalle voi tulla tunne, että coach pukee hänen tunteensa ja ajatuksensa sanoiksi, joita hän ei itse osannut, tai voinut kertoa. Intuitiivinen kuuntelu ei ole monille luontaista, vaan se on opeteltavissa oleva taito. (Carlsson & Forssell 2012, 76- 78.)

Arkikielessä puhumme motivaatiosta ja käsite tulee latinan kielen sanasta *Movere*. Motivaatio tarkoittaa käsitteenä liikkumista ja liikuttamista. Motivoituminen tapahtuu aina tavoitteellisesti, tavoitteet voivat olla tietoisia tai joskus tiedostamattomia. Alan tutkijat



eivät ole vielä päässeet yhteisymmärrykseen siitä, mikä motivaation synnyttää, mikä sitä pitää yllä tai mikä estää sen syntymistä. On olemassa kahden tyyppisiä motivaatiotekijöitä, sisäisiä sekä ulkoisia. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkkiot, kannustimet tai tunnustus. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät synnytä pitkäaikaista voimakasta työmotivaatiota, koska palkitsemistapa voi myrkyttää työyhteisöä toimimattomuudellaan. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat olennaisena osana unelmat, missio, arvot sekä sisäiset vahvuudet. Toisin kuin ulkoiset motivaatiotekijät, sisäiset motivaattorit synnyttävät pitkäaikaisen ja kestävän motivaatioperustan. (Carlsson & Forssell 2012, 166- 167.)

Motivaatio on tunne siitä, että jokaisella yksilöllä on tavoitteita, joita hän pyrkii toteuttamaan tiiminsä kautta. Johtaja ei voi käskää joukkojaan toimimaan, hänen on pystyttävä motivoiman heitä. Motivaatio on keskeinen yksilön sekä tiimin suoriutumiseen vaikuttava tunne - motivoitunut ihminen saa monin kerroin enemmän aikaa kuin ei-motivoitunut. Motivaatio ei ole pysyvää, se vaihtelee lyhyellä tai pidemmällä aikavälillä ja siksi hyvä tiimivalmentaja voi motivoida henkilöstöään riittävällä palautteella, kiittämällä suorituksesta, edistämällä kurinalaista toimintaa, tarpeenmukaisella palautteen antamisella, osallistamalla henkilöstöään rekrytointiprosesseihin, delegoimalla rohkeasti, kuuntelemalla aktiivisesti, suunnittelemalla projekteja henkilöstön kanssa, ratkaisemalla ongelmia, johtamalla kokouksia tehokkaasti sekä toimimalla henkilöstön onnistumisen mahdollistajana. (Salminen 2013, 194- 195.)

Palautteen antaminen on yksilöllisen johtamisen tärkeimpiä elementtejä. Palaute on informaatiota työntekijän tekemisestä – miten työtä on tehty. Tavoitteen ja palautteen yhdistelmä johtaa toimiessaan yksilön hyvään suoritukseen. Tukea voi saada esimieheltään tai kollegaltaan. Työntekijän saama tuki vähentää työn kuormittavuutta ja parantaa siten suoritusta ja vastaavasti ratkaisematta jääneet ongelmat lisäävät sitä sekä heikentää työhyvinvointia. Valmentava esimiestyö ja osaamisen kehittäminen ovat hyvin tärkeitä tuen muotoja. (Jalava & Matilainen 2010, 167, 169.)

Palautteen antaminen on tärkeä elementti johtamisessa, sillä se on yksi motivointi- ja palkitsemiskeino, joka kasvattaa parhaimmillaan merkittävästi tuloksia. Palautteen antaminen vaatii harjoittelu taito ja harjoittelua ja palaute on hyvä antaa aina välittömästi

kyseisen tilanteen jälkeen. Palautetta on kahdenlaista, rakentavaa sekä positiivista. Rakentavalla palautteella halutaan puuttua toimintaan tai työtapoihin, joissa ilmenee korjattavaa ja palautteen tarkoituksena on kehittää yksilöä. Positiivinen palaute on kiittämistä sanoin ja elein - palautteen antaja toivoo samansuuntaista käyttäytymistä myös jatkossa. (Hyppänen 2013, 150- 151.)

#### **6.4 Tavoitteet ja SMART- periaate**

Coaching- tapaamiset alkavat tavoitteiden asettamisella, jolloin valmennettava itse määrittelee tavoitteensa ja kertoo mitä hän haluaa saada valmennuksen kautta. Tavoitteiden tulee olla realistisia, jotta olisi toivoa, mutta samalla niiden tulee olla myös haastavia, jotta olisi motivaatiota suoriutua. Tavoitteiden tulee olla kaikkien osapuolien hyväksymiä. (Whitmore 2009, 58, 62- 63.)

Tavoitteiden asettamisessa voidaan käyttää apuna John Eltonin ja Roy Johnsonin kehittämää SMART- mallia, jossa kirjaimet osittavat työjärjestyksen. (Heikkilä 2009. 6.)

Valmentava esimies suunnittelee työntekijänsä kanssa toimenpiteitä, joiden avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. SMART- periaate tarkoittaa, että tavoitteiden tulee olla täsmällisiä (Specific), mitattavia (Measurable), yhdessä sovittuja ja kunnianhimoisia (Agreed and ambitious), relevantteja sekä tuloksiin tähtääviä (Relevant and results oriented) sekä määräaikaan sidottuja (Timed, time bound.) Vastuu toimenpiteiden toteutustavasta sekä tavoitteissa onnistumisesta on aina kuitenkin työntekijällä itsellään. (Valpola ym. 2010, 140.)

#### **6.5 Kysymysten esittäminen**

Esimies joka antaa valmiit vastaukset kysymyksiin, ei etsi totuutta, eikä hän saa sitä esille. Tällainen esimies haluaa pitää oman ajatusmaalimensa esillä ja vakuuttaa muut omasta pätevyystään, tai hän on kärsimätön eikä jaksa keskustella hänelle selvistä asioista. ”Valmiit vastaukset etäännyttävät.” (Jalava & Matilainen 2010, 152.)

Kysymykset saavat ajatteluprosessin liikkeelle ja perimmäinen ajatus johtamisessa ja sen kehittämisessä on löytää vastaukset kysymyksiin; mitä tehdään, miksi tehdään ja miten

tehdään. Sanat kysymykset toimivat myös työntekijöille – johdettaville tulee olla myös vastaukset näihin kysymyksiin. Esimies ei anna valmiita vastauksia vaan antaa johdettavien itse oivaltaa keinot. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 26.)

Hyvän valmentajan on osattava esittää hyviä kysymyksiä valmennettaviltaan. Hyvät kysymykset ovat yleensä yksinkertaisia ja niiden on tarkoitus vaikuttaa ilman varsinaista kontrollia. Yksinkertaiset kysymykset ovat myös lyhyitä ja antavat vastapuolen keskittyä vastaamiseen. Hyvä kysymys ei saa sisältää liikaa mielipiteitä – neutraalit kysymykset ovat siten parhaita. Valtaosan kysymyksistä tulisi olla avoimia, jolloin se aktivoi vastapuolen ajattelemaan ja vastaamaan kysymykseen laajemmin. Suljettuja kysymyksiä, joihin annetaan kyllä tai ei vastaus, tulee käyttää silloin kun halutaan varmistaa, onko vastapuoli ymmärtänyt asian. (Heikkilä 2009, 116.)

Tärkein oivaltavan coachingin tekniikka on voimalliset kysymykset. Tehokas coaching sessio voi rakentua pelkästään tämän tekniikan ympärille, eikä muita tekniikoita tällöin tarvita. Kysymykset määrittelevät sen, minkälaisia vastauksia aivot niiden pohjalta tuottavat. Voimallisia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi ”millainen haluaisit ideaalitulanteen olevan?” tai ”mitä tarvitset päästäksesi sinne?” Aivot pitävät suljetuista kysymyksistä, jotka ovat rajattuja tai ”kyllä” tai ”ei” kysymyksistä, koska niitä on helppo käsitellä. Suljetut kysymykset eivät kytkeydy vastaajan tunteisiin, toisin kuin avoimet. Menneisyyteen liittyvät kysymykset ovat mieluisia aivoille, koska ne luovat tutun ja turvallisen tunteen – aivojen ei tarvitse luoda mitään uutta informaatiota. Tulevaisuuteen liittyvät kysymykset pelottavat, koska kokemuksia tulevasta ei ole, samalla on kuitenkin muistettava, että coaching tähtää coachattavaa katsomaan tulevaisuuteen, ei menneisyyteen. (Carlsson & Forssell 2012, 92- 94, 265.)

## 7 Valmennus- ja Coaching prosessit

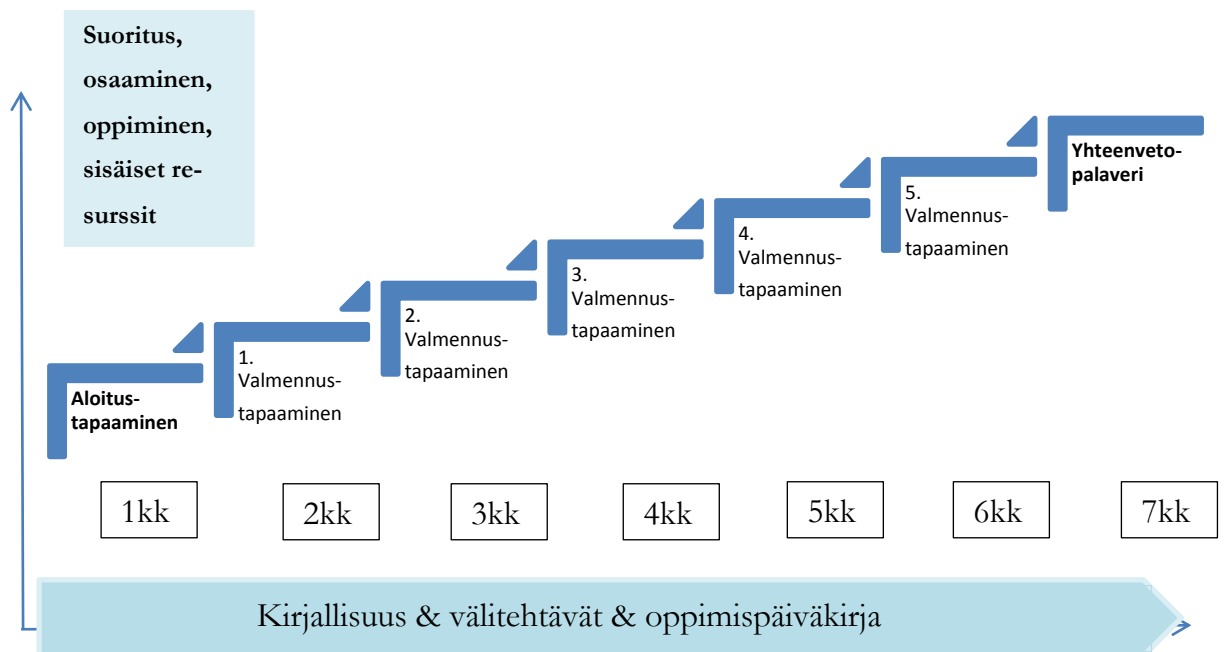
Luvussa kuvataan valmentavan johtamistyön valmennusprosessi yksilön näkökulmasta. Prosessin ymmärtäminen ja läpikäynti auttaa valmentajaa sekä valmennettavaa toimimaan systemaattisesti valmennustyön eri vaiheissa, lisäksi se helpottaa tavoitteiden so-  
pimisessa, saavuttamisessa sekä tarkastelussa.

Coaching prosessi on samalla tavalla valmentajan sekä valmennettavan työtä tukeva prosessi. Huomioitavaa on, että sanat ”valmennus” ja ”coaching” tarkoittavat tässä yhteydessä samaa asiaa, eikä siis valmennus- käsitteellä tarkoiteta tässä yhteydessä erityisesti jo työssä aikaisemmin mainittua kouluttamiseen viittaavaa ”valmentavan opetuksen” käsitettä. Molempien prosessikuvausten tarkoituksena on saada hyödynnettyä yksilön täysi potentiaali.

### 7.1 Yksilön valmennusprosessi

Valmennusprosessi räätälöidään aina asiakkaan ja organisaation tilanteen sekä tavoitteet huomioiden. Tämän pohjalta luodaan kehityssuunnitelma. Valmennusta tukevat itse erilaiset välitehtävät, itse arvioinnit, kirjallisuus, oppimis- sekä työkirjat. Prosessit vaihtelevat intensiivisistä erityisvalmennuksista laaja-alaisiin ja pitkäkestoisiin kehittämisvalmennuksiin.

Valmennusprosessi (Kuva 7.) alkaa yleensä yhdellä tai kahdella palaverilla (aloituspalaveri), joissa selvitetään tavoitteet. Tämän jälkeen on yleensä viisi tapaamista, joissa tapahtuu varsinainen työskentely. Lopussa pidetään yhteenvetopalaveri, jonka tarkoituksena on tarkastella tavoitteiden toteutumista. (Sydänmaanlakka 2012, 143- 144.)



Kuva 7. Yksilön valmennusprosessi. (Sydänmaanlakka 2012, 144)

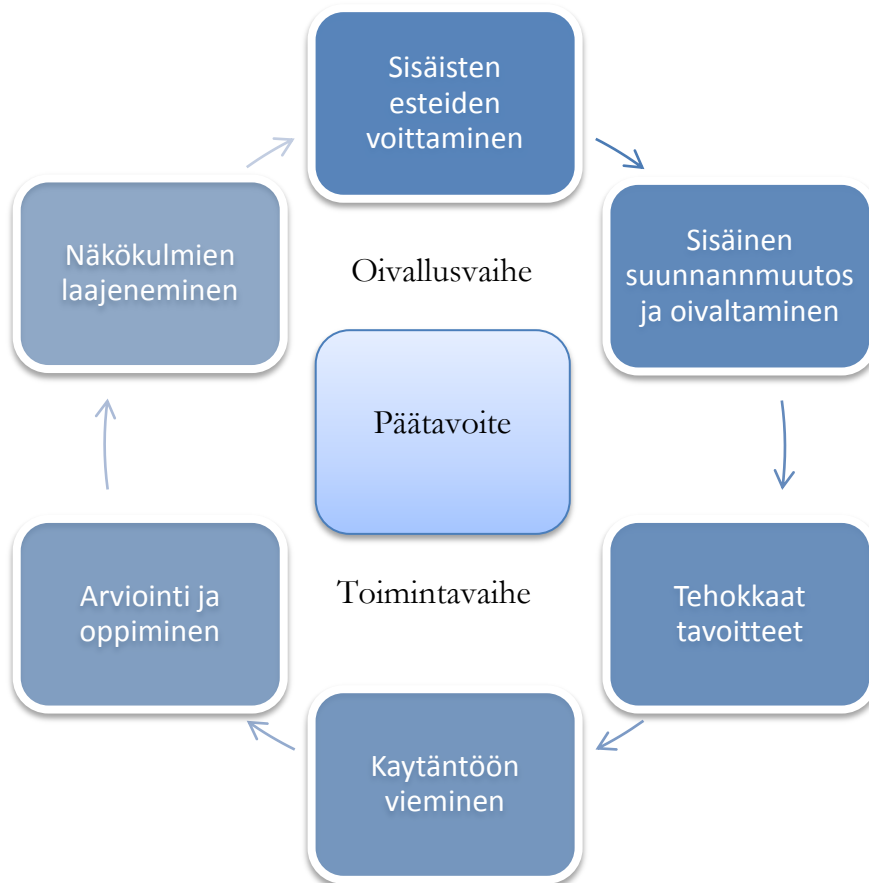
## 7.2 Coaching prosessi

Coachattava henkilö tuo yleensä tärkeän tavoitteen tai haasteen esiin, jonka jälkeen coaching prosessi käynnistyy. Coachattavalla henkilöllä voi myös olla jo valmiiksi hyvä osaaminen eri aiheista, mutta niitä halutaan vielä syventää tai tarkentaa entisestään. Coachingin alkuvaiheessa on tärkeä selvittää, mitä coachattava haluaa prosessilta ja mikä on sen päätavoite. Päätavoitteeseen palataan useita kertoja prosessin edetessä, jolloin tarkastellaan, vievätkö eri ajatukset haluttuun tavoitteeseen.

Päätavoitteen lukitseminen (Kuva 8.) käynnistää oivaltavan coaching- prosessin, joka osana voidaan nähdä kaksi eri vaihetta: *Oivallusvaihe* sekä *toimintavaihe*. Oivallusvaiheessa laajennetaan näkökulmia, voitetaan sisäisiä esteitä sekä tehdään sisäisiä suunnanmuutoksia ja oivalletaan asioita.

Oivallusvaiheen keskeisenä tarkoituksena on sytyttää sisäinen kipinä, joka johtaa toimintaan. Toimintavaiheessa asetetaan tavoitteet, viedään opittuja asioita käytäntöön, niitä arvioidaan sekä niistä opitaan. Oivallus ja toimintavaiheet ovat jatkuvasti käynnissä

ja voivat välillä olla myös päällekkäin. Molemmat vaiheet ovat todella tärkeitä. (Carlsson & Forssell 2012, 119, 120.)



Kuva 8. Oivaltava coaching prosessi. (Carlsson & Forssell 2012, 119)

## 8 Valmennuskulttuuri, vaikuttavuus, laadun varmistaminen

Yrityskulttuuri on ollut käsitteenä suosittu jo pitkään ja sen merkitystä on korostettu sekä sillä on selitetty monia asioita – sen konkretisointi on kuitenkin ollut hankalaa. Yrityksen kulttuuri voidaan jakaa kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso on käyttäytymisen taso, miten yrityksessä pukeudutaan, viestitään tai mitä kieltä käytetään. Toinen taso on yrityksen ilmaistut toiminnan perusteet, kuten yrityksen visio, perusarvot, toimintaperiaatteet ja perusarvot. Kolmas taso on perusolettamusten taso. Taso sisältää itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, omia ajatuksia ja tunteita, joita yrityksessä työskentelevillä ihmisillä esiintyy – kaikkien asioiden perimmäinen lähde. (Kamensky 2010, 72.)

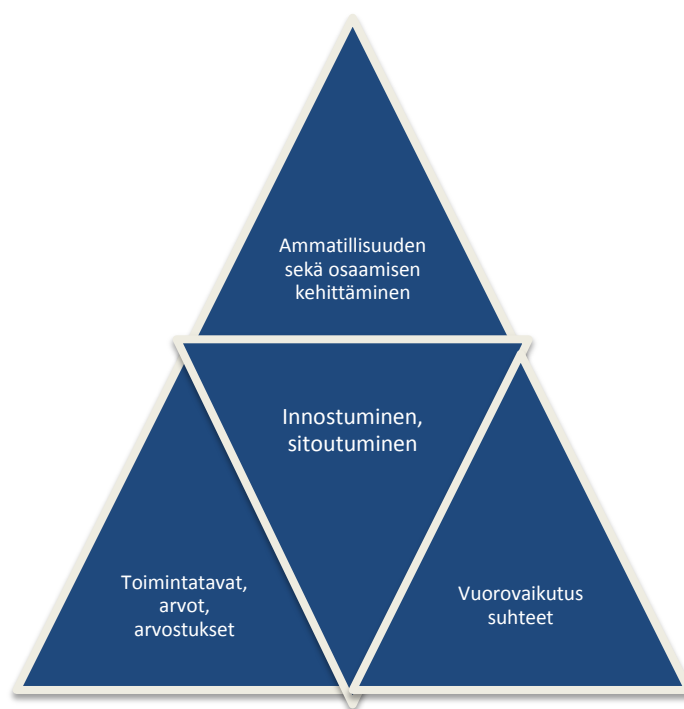
Jokainen kulttuuri on erilainen ja ainutlaatuinen. Kulttuurit, jotka tukevat luovuutta, omaavat paremmat mahdollisuudet hyödyntää yksilöiden sekä ryhmien täydenpää potentiaalia. Luovuus on aina riippuvainen vallitsevasta kulttuurista, eivätkä luovuuden tuotokset tule hyväksytyiksi, jos ne ovat vallitsevan kulttuurin vastaisia. Luovuutta tulee arvostaa, jos halutaan yhteistä oppimista tukevaa ja korostavaa kulttuuria. Valmentavassa kulttuurissa organisaation rakennekuvaukset muuttuvat siten, että kuvauksessa ylhäällä ovatkin työntekijät - johtajista tehdään mahdollistajia. Henkilöstö on uudessa roolissa aitoina vaikuttajina, asiantuntijoina, toiminnan uudistajina sekä oman työnsä kehittäjinä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266, 271.)

### 8.1 Valmentavan valmennuskulttuurin rakentumisen edellytykset

Tutkimusten mukaan yrityksen perustajalla ja avainhenkilöillä on ratkaiseva merkitys siihen, miten yrityskulttuuri rakentuu, johtamistapa luo oman näköistään kulttuuria. Suurin osa isoista yrityksistä määrittelee itselleen perusarvot, joiden taustalla ovat liikkeenjohdon teorian yrityskulttuurista. (Kamensky 2010, 72.)

Parhaat tulokset saavutetaan kulttuureissa ja työpaikoilla, joissa työntekijät voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Uusia asioita ei uskalleta kokeilla, jos virheitä pelätään. Jokainen kehittyy jos saa olla arvostavassa vuorovaikutussuhteessa toisten kanssa. Vir-

heitä pitää saada tehdä ja asioita voida ymmärtää väärin – kuuluu kokeilla ja joskus erehtyä. Arvostavan palautteen kautta ihmiset voivat kasvaa. Valmentava kulttuuri saavutetaan yhteistyötä korostamalla, ei yksilösuorituksia. Valmentava kulttuuri (Kuva 9.) voidaan rakentaa jos kiinnitetään huomiota kolmeen osa-alueeseen: **Toimintatavat ja arvostukset, ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden syventäminen** ja näiden toimiessa myös innostuminen ja sitoutuminen yhdessä tekemiseen näkyvät työyhteisön ilmapiirissä. Valmentavan kulttuurin rakentaminen tarvitsee myönteistä asennetta kehitymiselle sekä systemaattista työskentelyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisen suunnan puuttuminen voi estää muutosten saavuttamisen. Kulttuuri rakentuu pienin askelin yhteisten linjausten kautta ja johtamisen on muuttava sen mukana. Kannustava asenne on tärkeä uusien toimintatapojen opettelussa ja vahvistamisessa. Vanhat tavat on myös haihdutettava matkalla kohti yhteistä visiota. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 266- 268.)



Kuva 9. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 268)



## 8.2 Valmentavan johtamisen ja coachingin vaikuttavuus ja sen mittaaminen

Coaching on menetelmä, jolla toteutetaan valmentavaa johtamista. Moni yritys uskoo yleisesti valmentavan johtamisen voimaan osana johtamistyyliä sekä coaching- menetelmän vaikuttavuuteen henkilöstön motivoinnissa sekä kehittämisessä. Valmentavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön kehittymiseen ja työn tuloksiin on jokseenkin hankala mitata, kuvaan tässä luvussa muutamia coachingin tuomia hyötyjä sekä mahdollisia vaikuttavuuden mittaamenetelmiä.

Coaching on hyvä henkilöstön kehittämisen väline kun halutaan motivoida, kasvattaa vastuunottoa, tukea itsensä johtamista, oma-aloitteisuutta, päätöksentekoa sekä kehittymistä omassa työssä. Coaching kehittää myös omien rutiinien tehostamista, mahdollistaa luovemman ajattelun, kirkastaa tavoitteita, oivalluttaa omien vahvuuksien löytämisessä sekä tukee tavoitteisiin pääsemistä. Coaching prosessiin voi kuulua sen alussa ja lopussa myös vaikuttavuuden mittaamista esimerkiksi Farax 360- arvioinnilla sekä erilaisilla henkilökohtaisilla arvioinneilla. 360- arvioinnissa työtoverit, esimies ja mahdolliset alaiset antavat arvion arvioitavan työskentelytavoista eri osa-alueilla. (Carlsson & Forssell 2012, 38- 39, 50.)

Yksilöiden kehittämisellä on monenlaisia vaikutuksia ja vain osaa vaikutuksista voidaan mitata suorilla hyödyillä. Laatuun liittyvät asiat jäävät mittauksissa valitettavan usein huomioimatta - keskitytään liikaa määrällisiin ja huonosti kuvaa antaviin mittareihin. Vaikuttavuudesta keskusteltaessa käytetään myös usein sanaa tehokkuus, jota pidetään joissain yhteyksissä käsitteenä melko samankaltaisena. Käsitteiden erona voidaan kuitenkin pitää ajallista eroa, jossa tehokkuutta arvioidaan lyhyellä aikavälillä, kun taas vastaavasti vaikuttavuutta pidemmällä aikavälillä. Donald Kirkpatrickin vuonna 1959 kehittämä nelitasoinen malli on kehittynyt ajansaatossa ja sitä on käytetty koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin sekä sovellettu sittemmin myös coachingin arviointiin. Mallissa oppiminen on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan reaktiopalautetta, eli kysytään valmennukseen osallistuneilta välitön palaute valmennuksesta. Toisessa osassa tarkastellaan tavoitteisiin pääsyä, toteutuivatko saavutetut tavoitteet. Kolmas osa tarkastelee käyttäytymisen ja toiminnan muutoksia, esimerkiksi 360- arviointimenetelmää hyväksikäyttäen. Viimeinen osa on hankalin mittaamisen kannalta ja

tarkastelee prosessin laatua ja tulosta. Ennen kehittämisprosessin alkua on päätettävä, miten sen vaikuttavuutta eri asioihin aiotaan mitata.

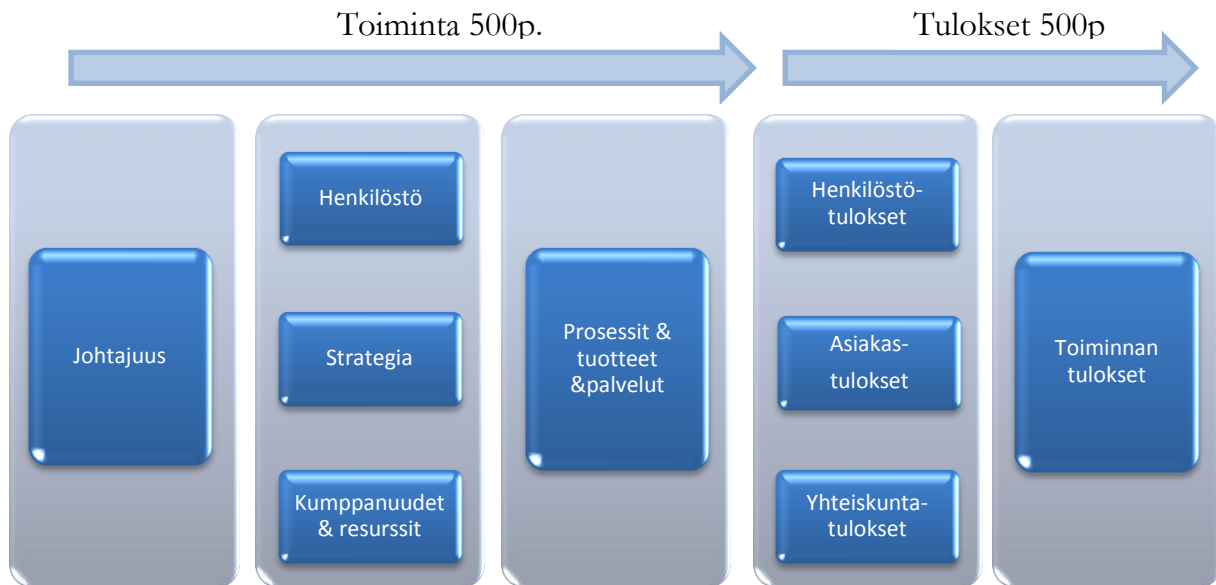
Mittaaminen on haastava tehtävä ja se vaatii tutkimuksellisesti kontrolliryhmän, jossa mitataan tuloksia ennen prosessin alkua ja sen jälkeen. Mittauksen ongelmana on se, että esimiesten käyttäytymiseen vaikuttavat monet eri asiat, eikä niitä voida kontrolloida. Näissä muuttuvissa olosuhteissa on lähes mahdotonta tehdä johtopäätöksiä siitä, että esimerkiksi yksin Coaching saisi aikaan halutut muutokset. On hyvä selvittää kuitenkin mahdollisimman luotettavasti, saadaanko eri kehittämismenetelmillä aikaan tuloksia, joita on lähdetty hakemaan, eikä investoitu raha ole mennyt siten hukkaan. Konkreettisten ja haastavien sekä mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen on keskeistä. Vaikuttavuuden arviointi tapahtuu näiden tavoitteiden pohjalta, jolloin tarkastellaan, saatiinko tavoitteiden mukaisia tuloksia. Arviointimenetelminä voidaan käyttää lomakekyselyitä, haastatteluita, ilmapiirimittauksia tai työhyvinvoinnin mittauksia. (Räsänen 2007, 124- 125.)

### **8.3 Laadun varmistaminen**

Organisaatioissa on erilaisia laatujärjestelmiä. Sertifioitu laatujärjestelmä on yrityksen toiminnan suunnittelun sekä kehittämisen väline ja sitä kautta väline myös johtamiseen. Laatujärjestelmän rakennusvaiheessa yrityksen on analysoitava työskentelytapojaan, päätöksentekotapojaan sekä vastuunjakoaan. Vasta tämän jälkeen asetetaan tavoitteet, joiden mukaan organisaatiota johdetaan, kehitetään sekä hallitaan kustannuksia. Ulkopuolinen asiantuntija voi suorittaa auditoinnin, josta saatava todistus on merkki laadukkaasta toiminnasta.

Laatujohtaminen aloitettiin Suomessa ISO- standardeilla, jotka ohjasivat organisaatioita kirjaamaan laatupolitiikkansa käsikirjan muotoon. EFQM- mallin (European Foundation For Quality Management) sisälle on rakennettu johtamisen kokonaisuus (Kuva 10.) jossa pisteet määrittävät kunkin osa- alueen merkityksen kokonaiskuvassa. Suurin mahdollinen pistemäärä on tuhat pistettä, puolet pisteistä tulee toiminnasta ja puolet tuloksista.

Toiminnan osa muodostaa puolet kokonaisuudesta ja siihen kuuluu johtajuus, henkilöstö, strategia, kumppanuudet ja resurssit, prosessit, tuotteet sekä palvelut. Tulosten osan muodostavat vastaavasti henkilöstötulokset, asiakastulokset, yhteiskuntatulokset sekä toiminnan tulokset. EFQM- malli uudistettiin vuonna 2012, uudessa mallissa erinomaisuus korostuu ketteryudessa, vastuullisuudessa, arvoketjun hallinnassa, sekä innovatiivisuudessa. (Hyppänen 2013. 96- 97.)



Kuva 10. EFQM Excellence malli 2013. (Laatukeskus 2012, 5)

## 9 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys (Liite 1.) kuvaa tässä tutkimuksessa esitetyt keskeiset asiat. Viitekehys on koottu sen teorian pohjalta, jota tässä työssä on käytetty. Vaikka työ käsittelee valmentavaa johtamista, olen halunnut ottaa mukaan tarkasteluun myös johtamisen näkökulmat management, leadership sekä muutosjohtaminen, jotta kokonaisuuden tarkastelu ja ymmärrys johtamisen kokonaisuudesta olisi helpompaa – täytyy muistaa, että valmentava johtaminen onkin vain yksi johtamisen tyyli.

Käsittelen tutkimuksessa valmentavaa johtamista lähtien liikkeelle itse käsitteestä, mitä valmentava johtaminen tarkoittaa eri kirjallisuuslähteiden perusteella. Tämän jälkeen kuvaan mihin valmentavaa johtamista käytetään ja mikä on sen tarkoitus. Esittelen ydinrooleja sekä valmentavan johtamisen kokonaisuutta (coach, manager, leader) erilaisin kuvin sekä teoreettisin lähdeviittein. Valmentaminen vaatii erilaista osaamista ja oikeanlaisen persoonan, kuvaan tähän liittyviä asioita, jossa otan kantaa myös valmentajan osaamisen kehittämiseen. Käyn myös läpi erilaisia työvälineitä, kuten (pilari malli, to grow- menetelmiä) joita valmentavassa johtamisessa voidaan hyödyntää. Kuvaan myös valmennus- sekä coaching prosessit tässä työssä, koska ne ovat tärkeitä ja välttämättömiä ymmärtää ja niiden kautta valmennusta voidaan tehdä ammattimaisen systemaattisesti. Viimeiseen lukuun on yhdistetty valmennustyön vaikuttavuuden mittaamisen sekä valmennuskulttuurin rakentumisen.

## 10 Tutkimustyön tulokset

Esittelen tässä luvussa esimiehille tehtyt teemahaastattelun vastaukset kysymyksineen. Ensimmäinen aihe käsittelee henkilöstön kehittämisen menetelmiä, jonka jälkeen mennään haastattelurungon (Liite 2.) mukaisessa järjestyksessä eteenpäin. Seuraavina teemoina esitellään valmentava johtaminen, valmentajan persoona ja osaamisen kehittäminen, valmentavan johtamisentyövälineet ja menetelmät, valmennus ja coaching prosessit, valmennuskulttuurin rakentuminen sekä viimeisenä teemana valmentavan johtamisen laatu ja vaikuttavuus.

### HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MENTELMÄT

- **Koetko henkilöstön kehittämisen tärkeäksi? Miksi?**

Osaamisen merkitys organisaatioissa kasvaa ja yritysten menestys on hyvin riippuvainen henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Osaamista voidaan hankkia henkilöstöä kehittämällä, ostamalla sitä ulkopuolelta tai uusien rekrytointien kautta. Haastatteluiden perusteella jokainen esimies koki henkilöstön kehittämisen tärkeäksi, tai erittäin tärkeäksi. Esimiehet kokivat, että henkilöstön kehittämisen kautta voidaan löytää jokaisen yksilön vahvuudet ja ruokkia sitä kautta heidän henkilöstönsä sisäistä motivaatiota sekä työn mielekkyyttä. Henkilöstön kehittäminen nähtiin myös ainoana keinona tuottaa hyviä tuloksia muuttuvassa maailmassa.

*(H.1) ”Koen sen kyllä tärkeäksi. Kun oma jengi kehittyy, sillä voidaan ruokkia sisäistä motivaatiota tiimeissä. Jotta ihminen voi kehittyä, täytyy tunnistaa jokaisen ihmisen vahvuudet ja vain vahvuuksien kautta voidaan kehittää yksilöitä sekä tiimiä.”*

*(H.2) ”Erittäin tärkeeksi koen ja se on ainoa keino tuottaa hyviä tuloksia. Ollaan muuttuvassa maailmassa, asiakaskäyttäytyminen muuttuu sekä kilpailijat, meidän pitää pystyä vastaamaan tähän kaikkeen kehittämällä. Minulla on tärkeä rooli siihen.”*

*(H.3) ”Kyllä, se on perusedellytys, että motivaatio säilyy ja tulosta tulee.”*

*(H.4) ”Tuota, kyllä koen, koska meillä on pitkään alalla olleita ihmisiä, joita meidän pitää ja tulee kehittää. Maailma muuttuu ja meidän on vastattava siihen haasteeseen, meidän on saatava parempia tuloksia aikaan.”*

(H.5) ”Kyllä koen ehdottomasti ja sen takia, että työmotivaatio ja mielekkäisyys pysyy korkealla kun ihminen pystyy kehittymään.”

- **Millä menetelmillä henkilöstöä voi kehittää?**

Keskeisiä henkilöstön menetelmiä ovat Coaching, valmennus ja valmentava opetus, mentorointi, konsultointi sekä työnohjaus. Vastausten mukaan henkilöstöä voi kehittää yksilöllisesti, tai ryhmässä ja menetelminä nähtiin vierivalmennus, Fasilitointi, kannustaminen, erilaiset keskustelut ja palaverit, kurssit ja koulutukset, havainnointi, asiakaskokemukset ja sen tuomat palautteet, intranet, sekä erilaiset harjoitukset. Vastaukset osoittavat, että henkilöstöä voidaan haastateltavien mielestä toteuttaa hyvin erilaisin keinoin, mutta selkeiden menetelmien kuvaaminen oli haastavaa. Vastaukset olivat lähinnä yksittäisiä keinoja, joilla he toteuttavat henkilöstön kehittämistyötä käytännön arjessa. Toki vastaukset ovat osia työssä mainituista menetelmistä ja ovat siten liitoksissa niihin, erityisesti coachingiin sekä valmentavaan opetukseen, eli koulutukseen.

(H.1) ”Henkilöstöä voi kehittää tietenki työympäristössä sekä muutenkin, eli kannustamalla ihmisiä ylittämään omia rajojaan sekä kohtaamaan pelkojaan myös vapaa-ajalla. Ihmisiä voi kehittää yksilöllisesti sekä ryhmässä ja ryhmässä kehittymisen ei tarvii olla aina esimiesvetoista, vaan esimies voi toimia fasilitoijana ja ryhmä hoitaa itse varsinaisen valmennustyön. Ryhmälle voi antaa myös tehtävän ja tulokset voivat olla jopa parempia ilman esimiestä. Vierihavainnointi on myös hyvä vaihtoehto kehittää ja sitten tulee mieleen, että myös kollegat voivat kuunnella toisiaan ja kehittyä sitä kautta.”

(H.2) ”Valmentavan esimiestyön välineillä. Paljon erilaisia keskusteluja ja palaveritilanteita, joissa voi vaikuttaa koko ryhmään. Ryhmäharjoituksissa voi toimii myös fasilitaattorina. Yhtiön tarjoamat koulutukset ja kurssit tarjoaa myös hyvän kehittymisforumin.”

(H.3) ”Yleinen havainnointi, valmennustilanteet, asiakaskokemukset, siinä niitä oikeestaan onkin.”

(H.4) ”Aktiivinen oppiminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuu lähivalmennuksen ja harjoittelun kautta eri konttoreilla, sekä sen lisäksi kahdenkeskisten treenijaksujen kautta. Mä en usko vanhanaikaisiin luokkavalmennuksiin.”

(H.5) ”No, siis tapojahan on niin paljon kun esimiehellä löytyy luovuutta. Oivalluttamalla voi löytyä uusia ratkaisuja tehdä työtä. Antamalla puhtaasti uutta tietoa esimerkiksi materiaalin muodossa sekä kannustan myös tutkimaan intraa. Havainnointi ja kokemusten jakaminen ovat myös hyvä tapa.”

- **Mitä henkilöstön kehittämisen menetelmiä käytät työssäsi?**

Vastaukset osoittavat, että esimiesten käytössä olevat henkilöstön kehittämismenetelmät keskittyvät lähinnä coachingiin ja fasilitointiin, muut menetelmät ovat käytössä harvemmin. Tallenteiden kuuntelu myyjän kanssa, vierivalmennus, ryhmätehtävät, harjoitus- sekä ennakkotehtävät, palautteen antaminen, status- ja tulospalaverit sekä yleisesti harjoittelu olivat keskeisimmät tavat kehittää henkilöstöä.

*(H.1) ”Tota, pitää miettiä mikä on paras tapa kehittää ketäkin. Informatiivisissa asioissa on paras olla isolla porukalla neukkarissa. Isommilla ryhmillä tosin tuo vuorovaikutus ja luottamus voi kärsiä. Yleensä pienemmissä ryhmissä hyvä ryhmäkoko voi olla maksimissaan neljä ihmistä ja niitten kanssa kuunnellaan tallenteita, harjoitellaan erilaisia myyjä asiakas spukeja. Pyritään löytämään Best practice toimintatapoja yhdessä ja uskalletaan pyytää palautetta toisilta. Palautteen antaminen on yksi menetelmä kehittää paremmaksi.”*

*(H.2) ”Pidän myyjille 30- minuuttisia, STP- keskusteluja sekä keharit pidän kerran vuodessa. Ihmisen tarpeen mukaan kuunnellaan puheluja noin kerran kuussa. Sitten on tiimipalaverit ja harjoittelut mitä tehdään ryhmissä, plus läsnäolo lattialla, joissa on valmiina reagoimaan yksittäisiin haastaviin tilanteisiin.”*

*(H.3) ”Vierivalmennusta, tallenteita, palaverien keskusteluja, harjoitustehtäviä, ennakkotehtäviä, ryhmätehtäviä ja niiden purkua.”*

*(H.4) ”Menetelmät on niitä ryhmätyöskentelyitä. Voidaanko sitten laskea menetelmäksi se, että ihminen miettii ennakoon asioita joita voi kehittää ja siitä tehdään valmennussuunnitelma. Muita menetelmiä, voisi olla esimerkiksi aurinkotekniikka.”*

*(H.5) ”No, havainnointi ja oivalluttaminen, hmm, sitten viikkopalaverit ja harjoittelu. Kannustan myös tiedon etsimiseen ja omatoimisuuteen.”*

- **Mitä coaching tarkoittaa käsitteenä?**

Kaikilla esimiehillä oli vastauksien perusteella kohtuullisen selkeä ajatus coaching- käsitteestä. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että käsitettä on tarkasteltu ja avattu esimieskentässä yhteisesti tänä vuonna 2014, jolloin valmentavasta johtamisesta on tullut osa yhtiön strategisista painopisteistä. Huomioitavaa on, että (H.3) näki coaching- käsitteen valmentajana, joka näyttää valmennettavalle suunnan.

(H.1) ”Mä käännän sen helposti valmentamiseksi ja juuri sitä kautta että en anna itse valmiita vastauksia, vaan lähestyn erilaisilla avoimilla kysymyksillä. Se on vahvuuksien tunnistamista ja kehityskohteiden löytämistä. Coaching on sitä, että on itse läsnä oman porukan kanssa ja tekee havainnointia.”

(H.2) ”Nyt pistit pahan. Mun määritelmä kuuluu niin, että coaching on yksilön potentiaalin tunnistamista ja hyödyntämistä. Keskustelua sekä havainnointia hyväksikäyttäen niin, että hänen potentiaali voidaan ulosmittata mahdollisimman hyvin. Kysymysten kautta eteneminen ja oivalluttaminen on tosi tärkeää.”

(H.3) ”Tarkoittaa valmentajaa ja sitä, että coach ei ole pelikaveri. Työtä tehdään yhdessä mutta asetelma on se että valmentaja näyttää suunnan.”

(H.4) ”Ehkä helpompi on lähteä purkamaan tätä määritelmään urheilutermein. Se on valmentamista, mutta ei sitä, että kerrotaan suoraan mitä pitäisi tehdä. Se on eräänlaista taitoa ja kysymystekniikoita, joilla voidaan saada toinen ymmärtämään asioita. Luodaan hyvä fiilis ja ilmapöytä, jolloin tulee halu kehittyä.”

(H.5) ”Se on oivalluttamista ja kannustamista, kehittämistä”

### • Miten valmentava johtaminen ja coaching eroaa toisistaan?

Keskeisintä valmentavan johtamisen käsitteessä on tyyli ja ”valmentava ote”, jolla esimies toteuttaa omaa johtamistyötään. Coaching on osa valmentavaa johtamista, eikä käsitteet siten välttämättä eroa toisistaan käytännön työssä. Teoriatiedon ja ajatuksen tasolla käsitteistä voidaan kuitenkin löytää ero. Ero tulee lähinnä siitä, että valmentava johtaminen on tyyli, kun taas coaching on menetelmä, jolla valmentavaa johtamista toteutetaan. Kysymys oli vastaajille hankala. (H.3) koki, että käsitteet eivät juuri eroa toisistaan, kun taas (H.2) mukaan coaching on osa valmentavaa johtamista, joka pitää täysin paikkansa.

(H.1) ”Joo, no, valmentava johtaminen ja coaching eroaa sillä tavalla, että coachingia voi tehdä johtamatta ihmistä, mutta valmentavaa johtamista tehdään tosiaan johtamalla ja siinä on kovempia mittareita. Valmentavassa johtamisessa pyritään fokusoitumaan tiettyihin teemoihin esimerkiksi myyntiin tai myyntipalveluun. Coachingiin liittyy pehmeämmät päämäärät ja coachingissa valmentavan ihmisen ei tarvii olla esimies.

(H.2) ”Hmm.. Valmentava johtaminen on kokonaisuus, jonka osa coaching on. Valmentavaan johtamiseen kuuluu esimerkiksi suorituksen johtamista. Valmentava johtaminen ei ole pelkkää kyselyä vaan tietoo tuotetaan kahteen suuntaan.”



(H.3) ”Se ei välttämättä eroa mitenkään. Coaching voi olla vielä henkilökohtaisemmalla tasolla. Eroaa ehkä siten, et onko ryhmä vai yksilövalmennusta. Valmentava johtaminen on henkilökohtaista.”

(H.4) ”Hmm, tullaan näihin määritelmiin. Itse näen nämä synonyymeinä. Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista, pyritään tietysti saamaan ihminen hyvään vireeseen pehmeitä tapoja käyttämällä. Tää on aika hankala kysymys. Valmentavan johtamisen ero on tuo ihmisiin vaikuttamisen ja johtamisen aspekti.

(H.5) ”Valmentava johtaminen on suunnitelma ja kokonaisuus, eli millä tavalla mä johdan tiimiä. Kuinka usein pidetään valmennushetkiä ynnä muuta. Coaching on itse tekemistä ja havainnointia, josta saadaan kehityskohteet joita parannetaan. Valmentava johtaminen on ylätasen ajatus siitä, miten tehdä johtamistyötä.”

## VALMENTAVA JOHTAMINEN

### • Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa käsitteenä?

Useat vastaajista näki valmentavan johtamisen käsitteen älykkäiksi kysymystekniikoiksi ja yksilöiden oivalluttamiseksi. Myös melko yleinen näkemys oli se, että valmentavan johtamisen kautta yritetään löytää yksilöiden vahvuuksia. (H.2) kuvaili myös coachingin toimivan hyvänä valmentavan johtamisen työkaluna. Käsite oli kaikilla kohtuullisen hyvin selvillä, joitakin ajatuksellisia eroavaisuuksia vastauksissa toki myös löytyi. Esi-merkkinä (H.5) kuvaili käsitteen tarkoittavan johtamissuunnitelmaa ja yhteisiä palaveri-hetkiä.

(H.1) ”Jollakin tavalla sillä haetaan vahvuuksia työkuoppaanista ja erilaisiin arjen haasteisiin ratkaisukeskistä toimintaa. Se on sitä, että työkuoppaanin vaan älyää ja oivaltaa ja se vihreä lamppu syttyy. Valmentava johtaminen on myös sitoutuneisuutta omaan työhön ja valmentamiseen. Toki johtaa voi tietysti myös vain mittareitten kautta.”

(H.2) ”Se on kokonaisuus, missä on suorituksen johtamista mukana. Lisäksi siinä on osaamisen johtamista sekä erilaisia työkaluja, joilla voidaan johtaa eri ihmisiä eri tavoilla. Coaching tarjoaa tähän hyviä työkaluja.”

(H.3) ”Jokasta johdetaan eri tavalla, käyttämällä yksilön vahvuuksia hyväkseen. Ihmisen täytyy itse oivaltaa ja olla osana yhteistä tekemistä. Isona keinona palautteen anto, palautekeskustelut ovat valmentavan johtamisen ydin.”

(H.4) ”Näkisin, että valmentava johtaminen on sellasta, jossa tosiaan esimies ei anna suoraan vastauksia, vaan pyritään eri tekniikoilla ja älykkäillä kysymyksillä saamaan vastauksia valmennettavalta. Perinteinen

*johtaminen keskittyy valmiiden vastausten antamiseen. Palautteen anto on merkittävä tekijä valmentavassa johtamisessa.”*

*(H.5) ”Se on johtamissuunnitelma, siinä on coachingia ja yhteisiä palaverihetkiä. Tarkastellaan tekemistä erilaisista näkökulmista.”*

- **Mikä on valmentavan johtamisen tarkoitus?**

Valmentavan johtamisen tarkoituksena nähtiin (H.4) ja (H.5) mukaan se, että henkilöstö saadaan sitä kautta toimimaan ja tekemään töitä yrityksen strategian mukaisesti. Myös suoritusten ja tulosten paraneminen sekä työtyytyväisyyden nousu nähtiin keskeisinä valmentavan johtamisen tarkoituksina. Asiakasnäkökulma tuli myös esille lisäarvon tuottamisen kautta (H.2) vastauksessa, joka on todella tärkeää yrityksen menestyksen näkökulmasta.

*(H.1) ”Tarkoituksena on, että ihminen ja työkuoppaani syttyy kehittyyn sekä pääsee omiin huippusuorituksiin omien vahvuuksien kautta ja että kehittyminen olis jatkuvaa. Se saa ihmiset loistamaan, miten kenellekin sen sitten saa aikaan. Päämääränä on kehittää yksilön henkistä kapasiteettia, mutta tietenkin myös taitoa ja tietoa. Päämäärä ei voi olla sitä, että ihminen menee koko ajan vaan epämukavuusalueelle, valilla vahvuuksien kautta on helpompi kohdata itsensä.”*

*(H.2) ”Tuottaa erinomaisia tuloksia, työtyytyväisyyttä, jaksamista sekä erinomaista lisäarvoa asiakkaille.”*

*(H.3) ”Saada yksilö oppimaan ja oivaltamaan ja sitä kautta arvostamaan omaa tekemistä.”*

*(H.4) ”Tarkoitus on saada haluttu vaikutus aikaan ihmisissä. Valmentava johtaminen pyrkii saamaan ihmiset toimimaan yrityksen strategian mukaan.”*

*(H.5) ”Aaaa, se on varmasti se, että jokainen työntekijä tekee työtä yhtiön strategian mukaisesti”*

- **Koetko valmentavan johtamisen hyödyllisenä? Miksi?**

Jokainen vastaaja koki valmentavan johtamisen todella hyödylliseksi, koska sitä kautta henkilöstön henkistä kapasiteettia ja osaamista voidaan kehittää. Myös henkilöstön motivoinnin ja sitoutumisen koettiin olevan valmentavan johtamisen päämääriä ja tavoitelt-

tuja hyötyjä. Huomioitavaa on myös, että tärkeä asiakasnäkökulma tuli (H.5) ja (H.2) vastauksissa esille.

(H.1) ”Joo koen. Mun mielestä asiat, joita arjessa on, saa tietysti laajemman merkityksen. Sillä saa sitoutumista ja kehittymistä ja tosiaan niin kun sanoin, sen henkisen kapasiteetin kasvun.”

(H.2) ”Kyllä koen hyödyllisenä siitä syystä, että se on tarjonnun työkalut hyödyntää henkilöstön osaamista yksilöittäin ja yhtiön menestymisen eteen. Kuunnellaan myyjiä ja otetaan huomioon mitä asiakasrajapinnassa tapahtuu.”

(H.3) ”Ilman muuta, lopputulos on parempi, eli voidaan ohjata tekemistä oikeaan suuntaan. Se antaa strategian mukaiseen tekemiseen.”

(H.4) ”Koen sen hyödyllisenä ja motivoivana. Se on tietyllä tavalla vaikeaa ja syylistyn edelleen siihen, että annan valmiita vastauksia. Ehdottomasti hyödyllistä koska ihminen on kuitenkin psykologinen olento, jos halutaan saada ihminen toimimaan, meidän on saatava ihminen motivoitua.”

(H.5) ”Kyllä se on hyödyllistä, voin sitä kautta varmistua mikä on tiimin osaamistaso, sekä miten asiakas on kokenut asiointinsa. Voidaan varmistaa, että tehdään oikeita asioita, ei oleteta.”

- **Mitä haasteita näet valmentavassa johtamisessa?**

Ajankäyttö nähtiin selkeästi valmentavan johtamisen yleisenä haasteena ja tämä tuli esille useissa vastauksissa. Ylisuuret tiimikoot olivat (H.2) mukaan yksi haasteista, kun taas (H.1) kuvailee ihmisten fyysisen tapaamisten tuottavan haasteita. Yksi haastateltavista (H.3) näkee kehityskohteiden dokumentoinnin olevan suurimpana haasteena. Merkittävää on, että myös oma osaaminen nousi esille (H.4) vastauksessa. Osaamisesta oltiin selkeästi huolissaan ja pohdintaa käytiin lähinnä siitä, miten hyviä esimiehet todella ovat valmentajina.

(H.1) ”Varmasti se, että valmentava johtaminen totta kai edellyttää paljon luottamusta ja ihmistyyppien tunnistamista, kun näät ihmisiä kerran viikossa niin se on tietty haaste. Se on myös haaste, miten teet sen etätyövälineillä, tai onko se edes mahdollista ja miten tehokasta se on.”

(H.2) ”Ylisuuret tiimikoot nään tähän ainoana asiana”

(H.3) ”Ajankäytölliset haasteet, vie hirveesti aikaa. Dokumentointi on isompi juttu ja miten sitä voidaan käyttää että se palvelee myyjää parhaiten. Performance Manager ei aina paras vaihtoehto. Dokumentointi on se suurin haaste.”

(H.4) ”Joskus tietysti yliarvioin ihmisen kyvyn, vaikka hänen kompetenssi ei ole ollut riittävä. Toinen haaste on oman osaamisen näkökulma, miten hyviä me ollaan.”

(H.5) ”Noh, tietysti ajanpuute. Pitää pystyä keskittymään kokonaan siihen tilanteeseen, jos mietit koko ajan sähköpostia tai muuta, et pysty olemaan aidosti läsnä ja keskittymään.”

- **Mitä eri rooleja valmentavaan johtajuuteen kuuluu?**

Kenellekään ei ollut suoria vastauksia kysymykseen, siksi kysymystä pyriteltiin jokaisen haastateltavan toimesta hetki. Suorituksen johtamisen, muutoksen johtajan, managementin- sekä coachingin roolit tulivat hyvin esille (H.2) vastauksessa. Myös havainnoijan, kuuntelijan, valmentajan sekä oivalluttajan roolit näkyivät yleisen vahvasti vastauksissa. Vastaajista (H.4) näki myös psykologin roolin valmentavan johtamisen roolina.

(H.1) ”No mun mielestä tulee mieleen eka, kyselijän ja kuuntelijan rooli ja niiden tasapaino. Joskus pelkkä kuunteleminen on parasta valmennustyötä tai sitten kysyeele vaan. Varmaan tähän kuuluu myös havainnoijan rooli. Mun mielestä roolileikejä pitää olla ja mielellään sellasia, että on itse havainnoijana, asiakkaan sekä myyjänä. Noita rooleja pitäis päästä enemmän harjoittelemaan käytännössä. Jos aina toimii vaan havainnoijana, niin voi saada kommenttia, että noinhan se oppikirjassa voi mennä, mutta ei toimi käytännössä.”

(H.2) ”Nyt pistit pahan, tuota, mitä eri rooleja. Tähän voisi vastata varmaan monella tavalla, coaching- rooli, sitten management- rooli. Suorituksen johtajan rooli, tarjoamaan tiedot ja taidot. Myös muutoksen läpiviejän rooli valmennuksen metodein on asia, jota ollaan kaikki saatu harjoitella.”

(H.3) ”Auttava uusille ihmisille, Ohjaava keskitason ihmisille, kannustaja supermyyjille.”

(H.4) ”Jos ajatellaan yleisesti, meillä on eri tilanteissa eri rooleja. Tietysti yksi on valmentajan rooli, joka oivalluttaa. Välillä meidän on myös oltava psykologin roolissa ja se on osa esimiestyötä.”

(H.5) ”Oivalluttaminen ja fasilitointi, suora ohjeistaminen ja kyllä heittäytyminen ja yhdessä tekeminen voisi olla sellaisia. Riippuu henkilöstä mikä rooli siinä otetaan. On useita eri rooleja, joskus se on vaan kuuntelijan tai havainnoijan rooli.”

## **VALMENTAJAN PERSOONA JA OSAAMINEN KEHITTÄMINEN**

- **Minkälainen persoona valmentavalla esimiehellä tulee olla?**

Vastausten perusteella valmentavan esimiehen tulee olla avoin, ihmisistä kiinnostunut, kuunteleva, tavoitteellinen, kannustava sekä toisista ihmisistä hyvää ajatteleva. Vastajista (H.4) ei halua luokitella esimiehiä tai ihmisiä persoonan mukaan, vaan hänen mukaansa esimiehenä onnistuminen vaatii lujaa tahtoa. Kuka tahansa voi toimia valmentavana esimiehenä, kun hänellä on vaan halua kehittyä.

*(H.1) ”Mun mielestä ei voi koko aikaa olla sellanen ilonen ja naurava. Pitää olla sellanen, että kohtelee ihmisiä ympärillään samalla arvonannolla, mutta eri tavalla. Näyttää, että tässä ollaan työkuoppaneita, tilanne on sillon win-win. Pitää olla avoin tyyppi, empaattinen ja valmis antamaan palautetta, mutta ottamaan sitä myös vastaan. Totta kai kannustava ja, että ajattelee ihmistä hyvää, pahan ajatteleva alaisista estää valmennuksen. Pitää olla hyvä viestijä ja oivalluttaja.”*

*(H.2) ”Täytyy osata kuunnella ja olla ihmisistä kiinnostunut. Pitää olla tavoitteellinen, määrätietonen, periksi antamaton ja paksunahkainen.”*

*(H.3) ”No tota, mä luulen, et sellanen, joka haluaa ihmisille hyvää ja jaksaa olla kiinnostunut. Haluaa kehittää omaa tekemistä ja pitää olla hirveen aktiivinen ja oma aloitteellinen. Tämä ei ole kilpailu, vaan pitää tehdä myös kollegoiden kanssa yhteistyötä.”*

*(H.4) ”Jokainen voi toimia valmentavana esimiehenä, kun hän vaan haluaa kehittyä. En lähtisi luokittelemaan eri persoonia, se on tahdosta kiinni, ei niinkään persoonasta.”*

*(H.5) ”Kannustava, aidosti kiinnostunut, osaa kuunnella”*

- **Miten kehität itseäsi valmentajana?**

Alan kirjallisuuden lukeminen sekä itse valmennustyön tekeminen tuli muutaman vastauksen myötä esille, kun kysyttiin miten kehittyä valmentajana. Esimiesvalmennukset sekä oman esimiehen havainnointi olivat myös tapoja, joilla vastanneet kokivat kehittävänsä omaa valmennusosaamistaan. Myös oman työn reflektointi näytteli vastauksissa keskeistä roolia valmentajana kehittymiseen liittyen.

*(H.1) ”Tyyppi esimerkkinä voin sanoa että nuorkauppakamari on ollut hyvä paikka kehittyä. Kehitän itteeni työyhteisössä niin työyhteisössä kun työn ulkopuolellakin. Pojan salibändy harrastuksen kautta voi myös hakea vaikutteita, aina ei tarvitse formaaleja kursseja. Kirjallisuutta kannattaa lukea. Tässäkin hyvä, että kysyy, kuuntelee ja verkostoituu.”*

(H.2) ”Valmentamalla ensinnäkin, tekemällä sitä mahdollisimman paljon. Pyydän myös esimiestä havainnoimaan, se kehittää. Aina kun kuulee mitä muut tekee, kokeilee sitä myös itse, on herkällä korvalla esimiespäivillä ja joka paikassa.”

(H.3) ”Mulle on muodostunut sellainen riitti, että pohdin ja valmistaudun aina työmatkoilla. Mietin mitä tuli tehtyä ja mitä teen seuraavaksi. Miten muuten kehitän, luen ammattikirjallisuutta, jos oikein joku sopiva sattuu käteen. Enemmän tykkään kuitenkin omista ideoista.”

(H.4) ”Itse tietysti tulee jonkin verran luettua ja olen käynyt erilaisissa esimiesvalmennuksissa ja seminaareissa. ”Kädet savassa ja avoimin mielin, tekemisen kautta.”

(H.5) ”Reflektoimalla mikä meni hyvin ja mikä huonosti. Kollegoiden palautteiden kautta sekä esimies havainnoi.”

- **Miten haluaisit sinua kehitettävän?**

Havainnointi oli keino, jolla haastateltavat toivoisivat itseään kehitettävän, vain yhden haastateltava vastauksessa havainnointi ei esiintynyt kehityskkeinona. Palautteen nähtiin myös kehittäväksi. Palautetta toivottiin annettavan niin omalta esimieheltä, kuin omilta kollegoilta tai alisilta. Erityisesti (H.3) ja (H.5) toivoivat esimiehiltään aikaa heidän valmentamiselle ja havainnoinnilleen.

(H.1) ”No varmaan tunnistamaan vielä enemmän niitä omia epämukavuusalueita ja sitä kautta saisi niitä voimaantumisen tunteita. Varmaan tietysti myös esiintymis- ja vuorovaikutustaitoja sekä ihmistyyppien tuntemista vois kehittää, et noihan kuuluu siihen valmentamiseen ja että siinä onnistuu.”

(H.2) ”Tykkään että mua havainnoidaan. Perus palautteenanto on hyvä ja sopivin ajoin pitäisi päästä esimiesvalmennuksiin. Olen päässyt myös tekemään töitä eri organisaatioissa, se on ollut mukavaa ja kehittävää, Jos omiin työtehtäviin tulee lisää, niiden kautta pääsee kehittymään. Myös jos myyjiltä saa palautetta, se auttaa kehittymään paljon.”

(H.3) ”Kyl mä tykkäisin, et mun esimies olis mun arjessa mukana ja antais spontaania palautetta, että meni-pä tuo hyvin. Palautteen antoa kaipaisin ja kehittäviä keskusteluita, ne vaatisi esimieheltä aikaa. Tykkäisin, että annetaan esimiestyön havainnoinnille aikaa, kiire tappaa.”

(H.4) ”Haluaisin sellaisia hetkiä, joissa käydään sellaisia hetkiä käytännön johtamisen haasteissa. Sen ei tarvii olla välttämättä oma esimies vaan voidaan käydä niitä myös kollegan kanssa. Havainnointi on toinen asia ja siitä saatava konkreettinen palaute on tärkeää.”

(H.5) ”Havainnointia haluaisin.”

- **Mistä ja millä tavoin saat apua valmennustaitojesi kehittämiseen?**

Omalta esimieheltä ja kollegoilta koettiin saavan apua omien valmennustaitojen kehittämiseen. Vastaajista (H.3) ei kokenut kuitenkaan saavansa apua omalta esimieheltään, vaan enemmänkin vain omilta kollegoilta.

(H.1) ”Omalta esimieheltä, kollegoilta ja lukemalla kirjoja. Olemalla myös erilaisissa tilaisuuksissa paikalla.”

(H.2) ”Omalta esimieheltä ja omilta kollegoilta ennen kaikkee, ne on lähellä. Kirjallisuutta en ole paljoa viime aikoina lkenut, mutta lehdestä luen artikkeleita johtamiseen liittyen. Maailma on täynnä eri vaihtoehtoja joista voi oppia.”

(H.3) ”Työkavereilta nyt sit kuitenkin, sparrailemalla heidän kanssa. Se vaatii sen, että kaikki on tasavahvoja pelureita. Uskaltaa heittää kaikenlaista pöytään.”

(H.4) ”Oikeestaan aika iso apu on tapahtunut työn kautta. Esimiehellä on myös lupa epäonnistua ja omat työntekijät kehittää sua käytännön työssä. Heiltä saatu palaute on tärkeää. Kirjallisuuden lukeminen on yksi asia. Esimiehen palautteet ja havainnointi on myös yksi.”

(H.5) ”Kollegoilta ja esimieheltä palautekeskusteluissa. Miettiä myös itse näkökulmia ja vaihtoehtoja, kokeilemalla uusia juttuja.”

## **VALMENTAVAN JOHTAMISEN TYÖVÄLINEET JA MENETELMÄT**

- **Kuinka toteutat valmentavaa johtamista työssäsi?**

Valmentava johtaminen ei ole yksittäisiä toimenpiteitä, vaan valmennusmoodissa ollaan koko ajan, kuvaili (H.1) omassa vastauksessaan. Vastauksissa tuli esiin erityisesti havainnointi, vierivalmennus, harjoittelu, kehityskeskustelut, tallenteiden kuuntelut sekä palaverit nähtiin keinoina toteuttaa valmentavaa johtamista omassa työssään. Haastatelluista (H.3) näki valmentavan johtamisen toteuttamisen omassa työssään lähinnä toimintamallina, jolla hän tekee töitä. Malliin kuuluivat ohjaaminen, auttaminen sparrailu sekä kuuntelu. Halu auttaa toista onnistumaan.

(H.1) ”Konkreettisia keinoja ovat havainnointi, vierivalmennus sekä harjoittelu. Valmentava johtaminen on työskentelytapa ja siinä mielessä myös vuorovaikuttamisen tapa. Valmentavaa johtamista sä voit tehdä koko

*ajan, se voi olla ajankäytöllisesti vaikka tyyliin minuutin kahden one to one- keskustelu. Mua häiritsee ajatus, että tämä olisi joitain yksittäisiä toimenpiteitä, sä oot koko ajan siinä valmentavassa moodissa.”*

*(H.2)”On aikataulutamatonta aikaa, eli lattialla olemista ja asioiden käsittelyä, se on tehokkainta. Sitten on aikataulutettuja valmennushetkiä, kuten 30- minuuttiset, status- ja tulos palaverit, keharit, erilaiset palaverit sekä pubelutallenteiden kuuntelut.”*

*(H.3)”Se on toimintamalli jolla teen töitä. Ohjaamalla, auttamalla, kuuntelemalla, sparraamalla sekä otan toiveet huomioon. Mietin miten voin auttaa heitä onnistumaan?”*

*(H.4)”Esimerkiksi konkreettisesti pubeluiden kuuntelussa, kysyn miten meni, mitä olisit voinut tehdä toisin. Myyjä saa itse oivaltaa ja hän huomaa, jos pubelu ei mennyt hyvin. Myyjä alkaa miettimään yksityiskohtaisemmin tekemistä ja sieltä se oivallus tulee.”*

*(H.5)”Meillä löytyy viikkopalaverit ja tulokortin tarkastelut, joissa reflektoidaan mitä on tapahtunut ja mitä seuraavaksi. Henkilökohtaiset valmennuspäivät on sovittu joka viikolle tiistaista torstaille.”*

- **Minkälaisia valmentavan johtamisen työvälineitä tai menetelmiä käytät työssäsi (Pilari- malli, To GROW- menetelmä)**

Vastauksista selvisi, että varsinaisia valmentavan johtamisen työvälineitä ei ollut käytössä juurikaan. Todettakoon, että vastaajista yhdessä (H.2) oli käytössään To Grow menetelmä, mutta se ei toteudu hänen mukaansa joka tilanteessa ja hän soveltaa tätä mallia eri tilanteisiin sopivaksi. Kolme vastaajista (H.1, H.3, H.4) vastasivat, etteivät käytä mitään valmentavan johtamisen työvälineitä työssään, mutta ainakin osalla heistä olisi halukkuutta käyttää joitakin menetelmiä hyödykseen omassa valmennustyössään.

*(H.1)”Ei ole sellaisia menetelmiä ole käytössä ja olisi hauska saada jotain tuollaisia työkaluja. Ei ole oikein okaa toteuttaa tekemistä työvälineiden kautta. Aika usein bienot kikkailut pitää vaan unohtaa, toisaalta menetelmiä pitäsi varmaan päästä harjoitteleen. Harjoitteita ei olla tehty johtoryhmissä, demonstroitu sellaisia tilanteita. Vaaditaan vaan sitä määrää ja täytyy muistaa, että tää on nyt eri asia kun tehtäisiin jotain myyntikontakteja tai soittoja, tässä mennään ihmisen lähelle ja se on siten haastavampaa.”*

*(H.2)”Tuo GROW- menetelmä on tuttu, joka keskustelussa se ei toteudu, mutta sitä sovellan työssäni koko ajan. Pilari- mallista olen kuullu, mut sitä en muista nyt. Tällaiset fasilitointimenetelmät kun esimerkiksi aurinkotekniikka ja world cafe- menetelmä on ollu mulla käytössä.”*

*(H.3)”Ei ole käytössä mitään. Olen enemmän käytännön tekijä.”*

*(H.4)”Itse asiassa en ole käyttänyt.”*



*(H.5) ”No siis työväläneenä voisin sanoa käyttäväni lähinnä fasilitointimenetelmiä, kuten World Cafeeta ja erilaisia voimakenttiä.”*

- **Kuinka usein valmennat myyjiäsi ja kuinka suuri osa ajastasi menee valmennukseen?**

Valmennusten koettiin olevan viikoittaisia ja jatkuvia, joskin harjoittelumäärät ja valmennustyöhön käytetty aika vaihteli suuresti. Valmennukseen käytetty aika vaihteli vastaajien välillä kahdestakymmenestä prosentista aina kuuteenkymmeneen prosenttiin suhteessa heidän kokonaistyöaikaansa. Myös valmennushetkien määrät vaihtelivat vastaajasta riippuen kolmesta yhteentoista kertaan viikossa. Erot valmennusajoissa sekä määrissä ovat todella suuria, siten molemmissa tapauksissa löydöksiä voidaan pitää siten merkittävinä.

*(H.1) ”Mä sanosin, että viikottaisesta ajasta se on tällä haavaa noin 20- 30 prossaa, ehkä 20 prossaa lähempänä.”*

*(H.2) ”Voisi sanoo, että valmennan joka viikko jokaista jollain tavalla. Välillä on vaan lyhyitä keskusteluita tai arkisten asioiden läpikäymistä. Käytän noin 40- prosenttia valmennukseen ja sitten tulee vielä valmistautumisajat. Sanotaan että 40- prossaa suora valmennusta ja jos valmistelu otetaan mukaan niin 50- prossaa.”*

*(H.3) ”Oon tehnyt oman ajankäytön seurannan, riippuu myyjien määrästä, mutta noin 70- tuntia kuukaudessa. Valmennukset koostuu yksilö- ja ryhmävalmennuksista.”*

*(H.4) ”Tällä hetkellä valmennan noin 21- tuntia viikossa. Kertoja tulee viikkoon noin kolme.”*

*(H.5) ”Yksitoista hetkeä viikossa ja tällä hetkellä noin 60- prosenttia, mutta sitä yritetään kasvattaa 70- prosenttiin.”*

- **Koetko kehityskeskusteluiden olevan hyödyllisiä? Miksi?**

Jokainen haastateltava koki kehityskeskusteluiden olevan hyödyllisiä, koska niissä voidaan käsitellä asioita syvällisesti, peilata omaa tekemistä, keskustella tulevasta sekä onnistumisista, ne ovat myös oivallisia valmennuksen paikkoja, jolloin voidaan tukea tulevaisuuden tavoitteita. Kehityskeskusteluiden kautta on myös hyvä luoda kehityssuunnitelmia. Haasteina (H.2) ja (H.4) viittaavat kuitenkin sen, että kehityskohteet eivät kyt-

keydy käytännön työhön tehokkaasti, vaan asioita on harjoiteltava ja pidettävä mielessä koko ajan.

*(H.1) ”Mun mielestä kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja sen jälkeen kun oon pitänyt laatuaikoja joka kuukausi tunnin, ne sai erilaisen merkityksen. Nykyisin niissä katellaan mitä on tapahtunut pidemällä aikajaksolla kun ennen. Ne on hyviä valmentamisen paikkoja ja niissä voidaan tehdä kehityssuunnitelmaa. Niissä käydään vähän eri asioita kun vaan ne päivittäisen arjen asiat. Ehdottomasti hyödyllinen.”*

*(H.2) ”Koen kyllä, mutta sillä oletuksella, että ne teemat ja asiat ei jää pelkästään keskusteluksi. Kehari on se paikka, missä pitää puhua kokonaisvaltaiseksi ja läpikäytyjä asioita tulee jumpata koko ajan. Keharit ei tee meitä autuaiksi.”*

*(H.3) ”Kyllä, ne on laatuaikaa ja ne tiivistää työntekijän ja esimiehen suhdetta. Pitää muistaa, että ei liian tiukkaa agenda vaan antaa keskustelun mennä ja edetä omalla painollaan. Keharissa ei käydä numeroita läpi.”*

*(H.4) ”Kehityskeskustelut koen tärkeiksi, koska niissä saadaan tietyt kiinnostuskohdat, mihin tullaan kiinnittämään huomiota. Kaikki työntekijät eivät koe näistä olevan hyötyä, koska kehityskohteita ei ole kytketty arkeen mukaan kunnolla.”*

*(H.5) ”Joo kyllä, niissä mennään niin henkilökohtaiselle tasolle ja joudutaan peilaamaan omaa tekemistä ja onnistumista, missä nyt mennään ja mihin suuntaan ollaan menossa. Miten näkee oman tulevaisuuden, se on tärkeää ja sitä tuetaan valmennuksella.”*

- **Kuinka usein pidät kehityskeskusteluja?**

Jokainen haastateltava esitti käyvänsä kehityskeskustelut kerran vuodessa henkilöstönsä kanssa, tämä on myös yrityksen ohje kehityskeskusteluiden kalenterivuoden frekvenssistä.

*(H.1) ”Kerran vuodessa”*

*(H.2) ”Kerran vuodessa ja aina keväisin maaliskuu- tai huhtikuussa.”*

*(H.3) ”Kerran vuodessa jokaisen kanssa.”*

*(H.4) ”Kerran vuodessa”*

*(H.5) ”Kerran vuodessa”*

- **Kuinka sovitte tavoitteista myyjien kanssa?**

Tavoitteet käydään läpi usean haastateltavan mukaan alkuvuodesta. Kaksi vastaajista (H.3) ja (H.5) esittivät tavoitteiden tulevan annettuina tekijöinä. Tavoitteet käydään läpi keskusteluiden, jonka jälkeen pohditaan yhdessä, että miten niihin päästään.

*(H.1) ”Tietenkin vuoden alussa ne jalkautetaan ja käydään läpi.*

*(H.2) ”Tavoitteet tulee annettuna ja niistä keskustellaan lanseerauksen yhteydessä. Tavoitteista jutellaan myös jo työhaastattelussa. Osatavoitteista jutellaan koko ajan 30- minuuttisissa ja stp- keskusteluissa.”*

*(H.3) ”Tavoitteet on uusille annettuja, mutta siitä eteenpäin ne sovitaan keskustelemalla.”*

*(H.4) ”Mennään yhtiön mallin mukaan, eli tavoitekeskustelut on kerran vuodessa. Ei välttämättä enää nu-meerisen suoritejohtamisen kautta. Välitavoitteita seurataan trendinomaisesti.”*

*(H.5) ”Tavoitteet tulee annettuina heille. Minä kerron mikä on tavoite ja sitten yhdessä mietimme kuinka pääsemme sinne.”*

- **Kuinka usein seuraat tavoitteiden toteutumista?**

Tavoitteita seurataan läpi viikoittain sekä kuukausittain riippuen esimiehestä. Kolme haastateltavista esitti seuraavansa tavoitteita joka viikko.

*(H.1) ”Kuukausittain ne käydään läpi.”*

*(H.2) ”Viikoittain”*

*(H.3) ”Joka viikko”*

*(H.4) ”Mulla ei ole mitään kvartaalikeskusteluja, mutta palautekeskusteluja on kerran kuukaudessa jokai-sen myyjän kanssa.”*

*(H.5) ”Viikottain”*

- **Minkälaisilla kysymyksillä osallistat myyjiäsi valmennustilanteissa?**

Myyjille tulee esittää avoimia kysymyksiä, koska se on paras tapa osallistaa heitä pohtimaan kuvaa (H.5) Myös muut haastateltavat käyttävät vastausten perusteella avoimia kysymyksiä hyödykseen. Myös miten, millä tavalla ja mitä ovat vastaajien perusteella hyviä tapoja aloittaa avoin kysymys.

*(H.1) ”Avoimilla kysymyksillä.”*

*(H.2) ”Sanotaan, että sellaisilla kysymyksillä, jotka alkavat miten tai millä tavalla. Ne antaa kuvaa miten työtä tehdään.”*

*(H.3) ”Avoimilla, yleensä on joku johdanto, eli kuvaan asian tai ongelman ja sitten pohjustan sen, jonka jälkeen kysyn avoimia kysymyksiä.”*

*(H.4) ”Avoimilla”*

*(H.5) ”Esimerkiksi miten mielestäsi asiakas koki tämän? Mitä olisit voinut tehdä paremmin? Asiakkaan näkökulma on aina pidettävä mielessä. Myyjän pitää itse osallistua pohdintaan.”*

- **Mitä eroa avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä on?**

Kysyttäessä avointen- sekä suljettujen kysymysten eroa, haastateltavat osasivat kuvailla eroa kohtalaisen hyvin. Keskeisenä ajatuksena oli, että avointen kysymysten kautta saadaan yksilö pohtimaan itse vastauksia omaan työhönsä liittyviä haasteita. Suljetut kysymykset eivät kannusta pohtimaan, kuvaa (H.2), kun taas (H.4) mukaan suljetut kysymykset toimivat tietyissä tilanteissa, valtaosan tulee kuitenkin olla avoimia kysymyksiä.

*(H.1) ”No juu, perusjuttuna on se, että suljettuun kysymykseen voi vastata kyllä tai ei, tai sitten siinä on joku kehäpääte. Avoimet kysymykset on sellasia, että niihin ei ole yksiselitteistä vastausta. Kyllä kysyjä huomaa, että jos oivallusta ei synny.”*

*(H.2) ”Avoimet kysymykset pakottaa ihmiset miettimään omaa työtä ja tekemään arviointia, itsearviointin välineenä hyviä. Suljettuihin kysymyksiin voi vastata lyhyesti, eikä tarvii miettiä. Vastaaminen ei sillon kannusta pohtimaan omaa työtä.”*

*(H.3) ”Se ero, että mitä haluaa saada vastaukseksi, jos haluaa luovuttaa, niin kysytään avoimia. Suljetuilla saa vain kyllä ja ei vastauksia. Kehittämiseen liittyvissä asioissa ei voi kysyä niitä.”*

*(H.4) ”Avoin kysymys pakottaa pohtimaan, kun taas suljetut kyllä tai ei vastaukset toimivat vain tietyissä tilanteissa. Avoimia kysymyksiä tulee olla 85- prosenttia kaikista kysymyksistä”*

*(H.5) ”Niin no, avoimet auttaa oivaltamaan, suljetut antaa vaan tietyn vastauksen nykytilasta, eikä johda seuraavaan asteeseen.”*

- **Millainen kuuntelija olet?**

Haastateltavat kokivat olevansa erilaisia kuuntelijoita. Vastauksissaan he kuvasivat olevansa rauhallisia, empaattisia, kärsivällisiä sekä aktiivisia kuuntelijoita. Haasteina he kokivat lähinnä oman innostuksen, joka vaikeuttaa kuuntelemista, ajatusten harhailun, jolloin ajatukset ovat tulevaisu tapahtumissa. Kuuntelun jatkuva harjoittelu tuli myös (H.5) vastauksessa esille.

*(H.1) ”Kuuntelijana varmaan oon rauhallinen ja empaattinen. Myös kannustava sekä kärsivällinen.”*

*(H.2) ”Ihan hyvä kuuntelija, täytyy voida kuunnella, että voi kysellä. Jos ei osaa kuunnella, ei voi kysyä oikeita kysymyksiä.”*

*(H.3) ”Semihyvä. Joskus innostun niin paljon, että puhun paljon. Välillä pitää olla hiljaa, että toinenkin pääsee ääneen.”*

*(H.4) ”Mä olen ollut aika huono kuuntelija ja ajatukset saattaneet olla jossain tulevaisu asioissa. Tällä hetkellä olen hyvä ja aktiivinen kuuntelija.”*

*(H.5) ”Pitäisi olla parempi, en malta kuunnella. Harjoittelen koko ajan, mutta innostun välillä hirveesti. Tässäkin voi kehittyä.”*

- **Minkälaista palautetta annat henkilöstöllesi ja kuinka usein?**

Palautteen antamisen koettiin olevan päivittäistä, viikoittaista. Palautetta koettiin voivan antaa myös arjen tilanteissa, myös päivän alussa, ennen varsinaisen työn alkamista. Vastanneiden mukaan palaute on pääosin positiivista ja se on hyvä antaa kasvotusten. Kehitettävää palautetta ei kannata antaa sähköpostitse kuvailee (H.4)

*(H.1) ”Kyllähän se on viikottaista. Ennen kun avataan ovet niin mä aloitan kehuilla ja kyselen, että mikä on filis aloittaa mutta viikkoa. Ennen kaikkea annan positiivista palautetta.”*

(H.2) ”Joka päivä jostain tulee annettua palautetta. Palaute on rohkeavaa ja positiivista. Käyn myös kehitettäviä asioita läpi palautteen kautta. Eniten palautetta tulee annettua kehityksestä ja hyvistä sananparsista, joita myyjä käyttää puhelussa.”

(H.3) ”Päivittäin ja lennossa saatu palaute on parasta. Käytän myös hyvän suorituksen palkkeja, jos huomaan jotain erityissuorituksia. Kiitän aika usein ja kauniisti. Annan aina palautteen 30- minuuttisissa ja kehitettävää palautetta annan myös, mutta kehitettävään palautteeseen ei keskustelut pääty.”

(H.4) ”Olen itse asiassa tässä aika hyvä. Se on näkynyt myös henkilöstön arvioinneissa. Annan positiivista palautetta siitä, kun näen, että ihminen yrittää. Annan aina palautteen kasvotusten, mutta myös välillä voin antaa sen sähköpostilla. Kehitettävää palautetta ei anneta sähköpostilla, vaan aina kasvotusten.”

(H.5) ”Positiivista ja heti kun tulee paikka. Päivittäin eri tilanteissa annan palautetta ja samoin viikkopalaverissa nostan henkilöitä, jotka ovat erityisesti onnistuneet.”

### • Kuinka motivoit henkilöstöäsi?

Henkilöstöä voidaan motivoida haastateltavien mukaan erilaisten kilpailujen, asiakaskokemusten, kannustuksen, rennon tekemisen, positiivisuuden, huomioon, palautteen, vastuuttamisen, uskon, arvostuksen, kuuntelun sekä kiinnostuksen kautta. Tapoja oli siis useita ja kaikki kokivat motivoinnin hieman eri tavalla, vaikka käytännön työn ja tekemisen erot eivät välttämättä ole suuria. (H.1) ja (H.3) kuvasivat motivoivansa henkilöstöään pienien kisojen kautta, mutta samalla (H.1) painotti vastauksessaan sisäisen motivaation pitkäkestoisempia vaikutuksia motivaatioon ja samaa kuvaili myös (H.4) vastauksessaan.

(H.1) ”Mun mielestä kilpailut on hyviä mutta ennen kaikkea tekemisen kehittymisen kautta, se on ollut kova oppi itsellekin huomata tämä. Tietenkin pieniä leffalippu juttuja voi olla, mutta ennen kaikkea sisäisen motivaation kautta, mennään sinne omalle epämukavuusalueelle. Tyytyväiset asiakaskokemukset on tärkeitä ja niiden kautta on kiva antaa palautetta. Tämä motivoi myös muita sankareita tekemään samoin.”

(H.2) ”Annan palautetta, se on tärkeitä. Kannustamalla ja pitämällä yllä semmosta rentoa tekemisen meininkiä sisältävää ilmapiiriä. Pitää olla hauskaa töissä, mutta töitä on myös tehtävä.”

(H.3) ”Luulen, että se tapahtuu yksilöittäin kautta ja jokasella on oma juttu. Positiivisen tekemisen kautta, jaksaa itse uskoa, niin se on jo paljon ja seuraa tuloksia, ollaan ajan tasalla tekemisestä. Pienet skabat on yksi tapa, viikko onnistuja esimerkiksi.”

(H.4) ”Huomioimalla yksilöt, palautteen anto on yksi motivaatioon vaikuttava tekijä, jolla saadaan ihmiset kukoistamaan. Ulkoiset motivaatiotekijät eivät yleensä motivoi pitkään, mutta niitä ollaan silti käytetty

*pitkään. Sisäisen motivaation nostaminen on pitkäkestoista, mutta se ei ole helppoa. Vastuiden antaminen on myös hyvä keino.”*

*(H.5) ”Uskon heidän tekemiseen, taitoon ja osaamiseen. Arvostan heitä ja tuon heille uusia haasteita. Kuuntelen ja olen aidosti kiinnostunut heidän työstään. Se varmasti motivoi”*

- **Miten pyrit tukemaan henkilöstöäsi?**

Henkilöstöä pyritään tukemaan eri keinoilla. Tukeminen vaatii rohkeutta, käytettävissä olemista, esimiespalveluiden ja valmennuksen tarjoamista, kannustamista, lupauksien pitämistä sekä ennen kaikkea luottamusta.

*(H.1) ”Siten, että voidaan välillä puhua niistäkin asioista, mitkä on perseellään. Pitää olla rohkeus tällaiseen. Aina ei tarvii mennä pragmaattisesti, jos kerran hyviä asioita ei silloin vaan ole puhuttavaksi.”*

*(H.2) ”No olemalla käytettävissä, se on lähtökohta. Tarjoomalla esimiespalvelua ja valmennusta siten, että siitä olisi hyötyä yksilölle, ei samaa kaikille vaan yksilön tilanteeseen ja liittyvää.”*

*(H.3) ”Se on sitä, että tietää osaamistason ja jos tulee huonoja viikkoja, pystyy kannustamaan kun tietää ihmisen potentiaalin ja kyryt. Tietää mistä puhuu ja tekee mitä lupaa.”*

*(H.4) ”Tietysti luottamus on tärkeä asia. Kun on luottamus, voit tukea yksilöitä ja silloin he voi läbestyä sua. Kun ihmisellä on haasteita, se on myöskin meidän esimiesten vastuu puuttua niihin.”*

*(H.5) ”Tuen siten, että kuuntelen heitä herkällä korvalla ja neuvon miten voisi toimia tietyissä tilanteissa. Annan järjestelmäkoulutusta ja olen mukana arjessa. Vien kehitystasoa eteenpäin koko ajan.”*

## **VALMENNUS JA COACHING PROSESSIT**

- **Mitä valmennusprosessi tarkoittaa käsitteenä?**

Valmennusprosessin käsite koettiin hankalaksi kuvata. Valmennusprosessia kuvailtiin lähinnä sen hyödyn näkökulmasta ja sitä pidettiin tärkeänä valmentamisen systemaattisuuden, merkityksen, suunnittelun kannalta. Myös tavoitteiden tunteminen nähtiin hyödyksi. Valmennusprosessi nähtiin (H.1) sekä (H.3) mukaan aikajanana tai matkana, jolla on alku, mutta ei päätepistettä. (H.2) kuvaa valmennusprosessin olevan ennakkoon maalattua ja systemaattista toimintaa.

(H.1) ”Prosessista tulee mieleen että alku ja päätepidetty ei ole. Punainen lanka on se mihin tällä tähdätään, eli yksilön kehittyminen. Siinä on välitavoitteita, jotka voi muuttua matkalla, myös painotukset voi muuttua. Valmennuksen tarkoitus ja merkitys pitää olla selvillä, se on tietyllä tapaa myös yksi tämän prosessin vaihe. Valmennuksen tarkoituksen pitää olla itselle myös kirkas.”

(H.2) ”Se on selkäranka valmennukselle ja sillä varmistetaan, että valmennusta tehdään säännöllisesti. Prosessi auttaa myyjä tietään mitä ja miten asiota käydään läpi hänen kanssa. Se on runko, jonka mukaan edetään ja tehdään muutoksia. Prosessi on ennakoon maalattua ja systemaattista toimintaa.”

(H.3) ”Se on sitä, että esimies tietää mitä pitää tehdä. Minulla on tavoitteet mielessä ja ihminen laitetaan jänalle ja taivalletaan matkaa yhdessä. Ei piiskata sillon kun ihminen on altavastaaajana, vaan se on yhteistä ja tavoitteellista tekemistä, Tunnetaan tavoitteet yhdessä.”

(H.4) ”Prosessi ei välttämättä pääty koskaan ja valmentaminen tapahtuu suunnitelman mukaan. Meidän on edettävä pieni askelin ja suunnitelman mukaan.”

(H.5) ”Systemaattinen tapa auttaa työntekijä onnistumaan ja luomaan upeita asiakaskokemuksia.”

- **Minkälaisia vaiheita valmennusprosessi sisältää?**

Valmennusprosessiin koettiin sisältävän havainnointia, palautteen antoa, tavoitteiden asettamista, harjoittelua, työtehtävien kartoittamista sekä oivalluttamista. Huomioitavaa on, että kehityssuunnitelman tekeminen osana valmennusprosessia tuli esille (H.5) vastauksessa. Kehityssuunnitelma ovat todella keskeinen ja tärkeä osa valmennusprosessia ja siinä onnistumista.

(H.1) ”Siinä on jatkuvaa havainnointia, palautteen antoa, suunnitelmallisuutta, sekä tavoitteen asetantaa. Koko ajan seurataan myös, että ollaanko tavoitteeseen päästy ja mietitään myös miksi”

(H.2) ”Yksilön kannalta tarkoittaa, että omaksutaan, ymmärretään sekä myös hyväksytään mitä tehdään. Harjoitellaan asioita ja sitten kun harjoituksen kautta tulee oppimista, toivotaan myyjältä itseltään inputtia siihen, miten asiota ja työtä olisi jatkossa järkevämpi hoitaa ja tehdä.”

(H.3) ”Se koostuu kaikista palasista mitä tässä nyt on. Voi olla esimerkiksi niin, että kartoitetaan, mitä työtehtäviä kukakin osaa. Se on kaikki ne valmennukset, kun ihminen haastatellaan, niin se alkaa siitä.”

(H.4) ”Ensin tehdään yhdessä myyjän kanssa valmennussuunnitelma, sitten sovitaan seuraavat välivaiheet, joissa katsotaan, että miten ollaan edetty. Silloin voidaan myös tehdä muutoksia suunnitelmiin, jos tarpeen. Seurataan trendiä, miten kehitytään ja päätellään sen mukaan.”



*(H.5) ”Siinä on havainnointia, palautteen antamista, oivalluttamista ja taustalla kehityssuunnitelma.”*

- **Mikä on valmennusprosessin tarkoitus?**

Valmennusprosessiin tarkoituksena nähtiin suunnitelmallisuuden sekä jatkuvuuden parantaminen. Valmennusprosessi nähtiin myös työntekijän mahdollisuutena saada sekä antaa palautetta. Muina hyötyinä esille nostettiin työn tehokkuuden parantaminen sekä valmennustyön merkityksen luominen. Toimiva ja selkeä valmennusprosessi tukee myös muutosten ja tulosten analysointia sekä sitä kautta kehitystä.

*(H.1) ”Tarkoituksena on lisätä tietty valmennuksen suunnitelmallisuutta ja jatkuvuutta. Kun prosessi on selvillä, voidaan myöhemmin analysoida miksi muutosta ei saatu aikaan, onko vaikka valmennuksen merkitys jäänyt epäselväksi. Aina voidaan palata prosessin vaiheisiin ja miettiä jäikö joku kohta totentumatta.”*

*(H.2) ”Tarkotus on se, että jokaisella myyjällä olisi käytettävissä hänelle sopiva valmennustyyli ja palautteen saamis- sekä antamishetki, joka puhuttelee juuri häntä. Se on räätälöityä tekemistä jokaiselle henkilölle erikseen.”*

*(H.3) ”Tavoitteellinen tulos myyjän, sekä yhtiön ja asiakkaan kannalta. Me halutaan onnistua, se tuo lisää tehokkuutta.”*

*(H.4) ”Tarkoituksena luoda selkeyttä merkitystä valmennustyöhön.”*

*(H.5) ”Se on yhteisen toimintamallin rakentamista.”*

- **Dokumentoidaanko todetut myyjien kehityskohteet? Minne?**

Neljä viidestä vastaajasta kuvasi vastauksissaan, että myyjien kehityskohteet dokumentoidaan yhtiön käyttämään järjestelmään Performance Manageriin, mutta sen käytössä on haasteita. Järjestelmään liittyvät haasteet kohdistuivat (H.3.) lähinnä järjestelmän kattavuuteen sekä tarkkuuteen. Yksi vastaajista (H.5) ei maininnut käyttävänsä kyseistä järjestelmää, vaan hän listaa kehityskohteensa ensin vihkoonsa, josta ne viedään omaan Excel- pohjaan. Myös muilla vastaajilla oli käytössä omia seurantapohjia. Huomioitavaa on, että (H.1) mukaan yhtiössä ei tällä hetkellä ole oikein sopivaa pohjaa tämän tyyppisen tiedon dokumentointiin.

(H.1) ”Tää on hyvä kysymys, osittain kyllä, mutta esimerkkinä huomaan, että tunti-työntekijöiden asiat on vain mun vibkossa. Excel olisi hyvä, mutta sekin olis sit vaan mun käytössä. Performance manager on yksi vaihtoehto. Sopivaa alustaa ei nyt oikein ole.”

(H.2) ”Kyllä ja Performance Manageriin.”

(H.3) ”Kyllä ja Performance Manageriin. Olisi kivempi, että se olisi vielä kattavampi ja tarkempi järjestelmä. Siihen meillä on vielä matkaa.”

(H.4) ”Joo, tällä betkellä Performance Manageriin, mutta olen tehnyt myös oman seurannan.”

(H.5) ”Kyllä dokumentoidaan, noh, vibkon kulmaan siinä betkessä ja siirretään myöhemmin omaan Excel-pohjaan. Vähän vielä hakee paikkaansa.”

## VALMENNUSKULTTUURIN RAKENTUMINEN

- Mitä valmennuskulttuuri tarkoittaa käsitteenä?

Valmennuskulttuuri nähtiin tapana toimia ja ajatella organisaatiossa ja koko yrityksen tasolla. Valmennuskulttuuria kuvataan myös (H.3) mukaan henkilöstön tapana oppia ottamaan valmennusta vastaan sekä toimimaan hyvinä valmennettavina. Myös jatkuva haastaminen nähtiin kuuluvan valmennuskulttuuriin ja sen käsitteeseen, myös esimiestä voidaan haastaa. (H.4) Näkee valmennuskulttuurin muodostuminen hitaana prosessina, mutta kun saa henkilöstöltä luvan valmentaa ja valmennusta pyydetään, kulttuuri on muodostunut. Sama ajatusta kuvastaa myös (H.3) vastaus.

(H.1) ”Se on varmaan sellainen tapa toimia ajatella, että miten opitaan uusia asioita. Ehkä se on sellasta jatkuvaa ja merkityksen käsittelyä ja sitoutumista. Pyritään koko ajan haastamaan työssä ja parhaimmillaan myyjän näkökulmasta niin, että hän voi myös oivalluttaa omaa esimiestä.”

(H.2) ”Sitä, että se on koko organisaation läpi menevä tapa tehdä töitä. Tapa toimia ylipäätään kaikkialla yrityksessä, eikä se rajoitu tiettyyn organisaatioon.”

(H.3) ”Se on sitä, että työntekijät oppivat siihen, et heitä valmennetaan ja että he ovat hyviä valmennettavia. Se on se suhde. Ihminen ei pelkää valmennusta ja sinne voidaan tulla myös ongelmien kanssa. Se on myös sitä, et myyjät pyytää valmennusta ja kysyy vinkkejä. Silloin kulttuuri toimii kun suostutaan valmennettaviksi.”

(H.4) ”Kulttuuri muodostuu hitaasti, se on yhteisön tapa tehdä töitä ja toimia. Tämän jälkeen muodostuu arvot. Se, että saadaan lupa valmentaa, on valmentamisen kulttuuria. Jos tehdään valmennustyötä systemaati-

*tisesti, saadaan kulttuuri rakentumaan pienistä palikoista. Jos ihmiset pyytävät valmennusta, kulttuuri on muodostettu.”*

*(H.5) ”Ylipäättään, se on tapa toimia tehdä.”*

- **Miten olet rakentanut valmennuskulttuuria omalla vastualueellasi ja mitä edellytyksiä sen rakentaminen vaatii?**

Valmennuskulttuuria on pyritty rakentamaan eri esimiesten toimesta erilaisten valmentamisen työkalujen käytön kautta, systemaattisesti ja johdonmukaisesti. Valmentajan tulee laittaa itsensä likoon, virheille pitää myös pystyä nauramaan, toisaalta myös esimiehen ja työntekijän roolien tulee olla selvillä. Luottamusta pidettiin todella tärkeänä valmennuskulttuurin rakentamisessa (H.4) ja (H.5) mukaan. Heidän mukaansa valmennuskulttuurin rakentuminen perustuu luottamukseen ja avoimuuteen esimiehen ja työntekijän välillä.

*(H.1) ”Valmennuskulttuurin rakentuminen edellyttää, että pitää tehdä vaan rohkeesti kokeiluista tavoista valmentaa ja kysyä jengin mielipiteitä. Se vaatii luottamusta, et nää tulee toimeen myös omillaan.”*

*(H.2) ”Edellytyksistä, sen täytyy olla läpi organisaation menevää, minun täytyy saada tukea siis myös omalta esimieheltä. Miten minä olen edistänyt, olen käyttänyt valmentamisen työkaluja systemaattisesti työssäni ja pyrkinyt tekemään töitä johdonmukaisesti. En siis yhtenä päivänä valmenna ja toisena vain käskä heitä. Myyjät tietää mitä esimiespalvelua ne saavat. Yhdessä sovittuja menetelmiä ja tapa toimia.”*

*(H.3) ”Se vaatii pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä, itsensä likoon laittamista. Valmentajan pitää tulla puolitiiehen vastaan, voidaan nauraa virheille yhdessä. Täytyy myös avata, että mikä on minun ja työntekijän rooli, pieni pesäero pitää myös olla.”*

*(H.4) ”Olen rakentanut ensin luottamuksen, kaikki perustuu siihen. Sen jälkeen olen saanut luvan tulla lähemmäksi myyjä. Kun on luottamus, me voidaan vapaasti myös epäonnistua, me pelätään monesti epäonnistumisia, mutta kun pelot saadaan taka-alalle, niin valmentamisen este poistuu.”*

*(H.5) ”Avoimuus ja luottamus pitää olla kunnossa, miksi valmennetaan ja mitä sillä halutaan saavuttaa, nämä ovat perus lähtökohdat. Heidän pitää tietää mitä tarvii kehittää, tieto ei saa olla vaan minulla. Heidän on tiedettävä, että haluan auttaa heitä onnistumaan.”*

## **VALMENTAVAN JOHTAMISEN LAATU JA VAIKUTTAVUUS**

- **Kuinka voit todeta myyjiesi työn laadun?**

Myyjien työn laatua koettiin pystyvän mittaamaan seuraamalla erilaisia mittareita, havainnoimalla myyjiä, kuuntelemalla myyjien tallennettuja asiakaspuheluita sekä asiakaspalautteiden kautta. Moni vastaus viittasi, että pelkkiä numeroita analysoimalla työn laatua on hankala todeta tai mitata. Asiakaspalautteet ovat (H.2) mukaan rehellisiä ja antavat siten hyvän kuvan työn laadusta.

*(H.1) ”Tietysti seuraamalla erilaisia mittareita, se on yksi totuus. Mittaamisen tulee perustua kuitenkin enemmän havainnointiin ja asiakaspalautteisiin.”*

*(H.2) ”Havainnoimalla, vierikuunteluista sekä tallenteiden kuunteluista. Asiakaspalautteista saa rehellistä palautetta onko asiat menneet oikein.”*

*(H.3) ”Esimerkiksi tänään kiitin myyjiä, että asiakastytyytyväisyys oli todella hyvä 9,2. Eli siis asiakaspalautteista, ja havainnoimalla. Myös osaamiskartoituksella mutta ne ei kerro lopputulemaa.”*

*(H.4) ”Havainnoinnin ja asiakastytyytyväisyysmittauksien kautta. Jotain nähdään myös numeroiden ja tiettyjen mittareiden kautta.”*

*(H.5) ”Havainnoinnilla sitä, että miten asiakas kokee tapahtuman. Kun myyjä haluaa kehittyä, se näkyy myös asiakaskokemuksissa.”*

- **Miten tekemäsi valmennustyö on mielestäsi vaikuttanut myyjiin?**

Valmennustyön nähtiin vaikuttaneen myyjien yleiseen fiilikseen positiivisesti. Myös strategiaan sitoutuminen sekä sen ymmärtäminen on uskomuksen (H.2) mukaan parantunut. Uusien työntekijöiden nopeampi kehitys nähtiin myös valmennustyön vaikuttavuuden kautta parantuneen, tuloraporttien tulokset tukivat myös tätä ajatusta. Valmennuskulttuurin rakentuminen oli myös asia, johon valmennuksella nähtiin olevan vaikutusta. Huomioitavaa on, että (H.5) ei osannut vastata kysymykseen yksiselitteisesti ja koki kysymyksen haasteelliseksi.

*(H.1) ”Mun mielestä meillä on edelleen jumppaamista työn merkityksessä ja siihen se aika paljon kiteytyy. Valmennus on vaikuttanut porukan fiilikseen oon painottanut että lopputulema ei aina ratkaise vaan tekeminen.”*

(H.2) ”Jaahas. Toivottavasti positiivisesti. Uskon, että meillä on valmennuksen kautta hyvä ymmärrys strategiasta myyjien kanssa, ollaan myös sitoutuneita tekemään asioita sen eteen. Uskon myös, että uudet työntekijät kehittyvät tasaisesti ja nopeammin valmennuksen kautta. Raportit näyttävät myös valmennuksen jälkeen lukuina, että miten valmennus on vaikuttanu.”

(H.3) ”Oon tehnyt paljon uusien myyjien kanssa. Saanut puolessa vuodessa seitsemän myyjää riviin, mutta tulokset ei vielä ole huippuluokkaa. Asiakkuuden myynti ja at- toimii todella hyvin, niihin on ollut vaikutusta”

(H.4) ”Positiivisesti ja nyt on havaittavissa edistystä esimerkiksi valmennuskulttuurissa, he eivät enää pane hanttiin.”

(H.5) ”Varmasti kannustaa ja tuota noin, tietysti olen vasta alussa tässä, eli esimieskilometrejä ei ole vielä paljoa takana. Innostan ja kannustan ja tuon strategian mukaisia juttuja mukaan työhön. Osallistan ja odotan heiltä kehittymistä. Kannustan muuttamaan tekemistä ja toimintamalleja aina parempaan suuntaan.”

- **Miten olet valmentanut myyjäsi heidän laadullisen työn näkökulmasta tänä vuonna 2014?**

Yleisin tapa valmentaa myyjä laadullisen työn näkökulmasta olivat vastausten mukaan havainnointi, vierivalmennus, puhelutallenteiden kuuntelu. Näiden lisäksi osa hyödyntää laadullisen työn valmennuksissaan erilaisia kertaus- sekä ajanvarausvalmennuksia. (H.1) on myös hyödyntänyt erilaisia viikkopalavereita, joissa on käyty laadullisen työn merkitystä läpi sekä kasvatettu henkilöstön osaamista.

(H.1) ”Kyllähän tietysti ollaan viikkopalavereissa käyty merkitystä ja osaamista läpi ja totta kai havainnoinnissa aina mukana.”

(H.2) ”Alennuksia oon valmentanut ja saatiin myös näkyviä tuloksia aikaan sekä buukkaamisen valmentamiseen olen myös panostanut, halutaan tuottaa lisäarvoa joka puhelussa. Palvelunäkökulma on parantunut myyntiä unohtamatta. Uusille on myös kertausvalmennuksia ja siellä laatu keskeisesti esillä heti starttikurssin jälkeen.”

(H.3) ”Havainnoimalla, kuuntelemalla, myyjä tuo kokonaisia ketjuja aina ajanvarauksesta päätökseen saakka mukanaan. Haluun nähdä koko kokonaisuuden ja se on mielestäni hyvä tapa havainnoida toimintaa. Myyjä huomaa kehityskohteensa itsekin.”

(H.4) ”Havainnoimalla, jolloin laadulliset mittarit ovat kehittyneet”

(H.5) ”Kuunnellut puheluita ja vierivalmentanut sekä mittareita on seurattu lukumäärien kautta.”

- **Miten käytännön valmennustyösi erosi viime vuodesta 2013 verraten tähän vuoteen 2014?**

Valmennustyön eroina viimevuodesta tähän vuoteen nähtiin lähinnä valmentamisen systemaattisuus, kokonaisvaltaisuus sekä etäjohtamisen muuttuminen valmentamiseksi. Myös läsnäolo on lisääntynyt ja numeeriset seurannat ovat jääneet tänä vuonna vähemmälle (H.4.) mukaan. Valmennusmallin kuvailtiin myös muuttuneen sekä sen lisäksi oivalluttamis- sekä harjoittelukulttuuri ovat tulleet tutummaksi tänä vuonna (H.5) vastauksen mukaan. Laadukkuus näkökulma nousi myös (H.2.) vastauksessa esille, jossa toivottiin valmennustyön laadukkuuden parantuneen suhteessa viime vuoteen.

*(H.1) ”Kokonaisvaltaisempi ote ja nyt ei ole enää vain yksilökohtasta valmentamista vaan koko tiimin. Vä-  
lillisesti valmennus jakaantuu ryhmältä yksilölle ja yksilöltä ryhmälle.”*

*(H.2) ”Tänä vuonna paljon systemaattisempaa ja sitä on enemmän. Nyt puhelutallenteet on ollu uudessa arvi-  
ossa. Toivottavasti teen valmennusta myös entistä laadukkaammin.”*

*(H.3) ”Minulla oli niin iso organisaatio viime vuonna, olen tehnyt tätä nykyistä vasta vuoden. Etäjohtaminen  
on muuttunut lähijohtamiseksi ja valmentamiseksi.”*

*(H.4) ”Käytän enemmän aikaa valmennussessioihin, nyt ollaan läsnä. Numeeriset tavoitteet on jääneet vä-  
hemmälle. Myös ihmisten oivalluttaminen on parempaa tänä vuonna”*

*(H.5) ”Varmasti sillä tavalla, että valmennusmalli ja prosessi ovat muuttuneet, nyt tehdään eri tavalla. Oival-  
luttamis- ja harjoittelukulttuuri eivät olleet niin tuttuja viime vuonna.”*

- **Minkälaista valmennusta olet esimiehenä saanut laadullisen työn jalkauttamisen näkökulmasta?**

Osa vastaajista koki saaneensa vähän valmennusta tai laadullisen työn jalkauttamiseen. Vastaajien mukaan joitain ohjeita oli annettu sekä heitä on havainnoitu jonkin verran esimiehen toimesta. Kaksi vastaajaa (H.3) ja (H5) eivät kokeneet saaneensa mitään apua laadullisen työn jalkauttamiseen.

*(H.1) ”Kyllä koen, että oon saanu joitakin ohjeita mitä tehdään, mutta se on ollu mun vastuulla siitä eteen-  
päin, että miten sitä teen. Mua on valmennettu tähän hyvin vähän. Kerrottu, että käytä avoimia kysymyksiä,  
mutta harjoituksia ei ole ollu, enkä ole saanut niihin yhtään apua.”*

(H.2) ”Esimerkkinä alennuksiin liittyen, joista on keskusteltu aika paljon johtoryhmässä. Siellä on mua on haastettu, et mitä meinaan tehdä niitten eteen ja vaadittu myös sopivasti. Kollegan kanssa käydään keskustelua paljon laadullisen työn asioista ja sieltä saan hyvää tukea. Esimies on myös käynyt pari kertaa havainnoimassa, se voidaan tähän myös varmaan laskea.”

(H.3) ”En mitään.”

(H.4) ”Havainnointi- ja reflektointiapua”

(H.5) ”Hyvin vähän mitään.”

- **Kuinka mittaat valmentavan johtamistyösi vaikuttavuutta myyjien laadullisen työn näkökulmasta? Mitä haasteita näet?**

Valmentavaa johtamistyön vaikuttavuutta mitataan vastausten mukaan seuraamalla laadullisia mittareita raportointijärjestelmästä sekä myös myyjien palautteiden- sekä asiakastyytyväisyyden kautta. Vastaaajista (H.3) ja (H.5) nostivat esiin havainnoinnin vaikuttavuuden mittaamisen välineeksi. Esiin nousi samalla asiakastyytyväisyyden mittausten tuloste suhteellisuus, joka ei ole aukotonta, tai kerro absoluuttista totuutta laadullisen työn tuloksista, koska vastaukset ovat monesti todella hyviä, tai vastaavasti todella huonoja. (H.1) kuvasi mittaavansa laadullisen johtamistyönsä vaikuttavuutta ainoastaan raportointijärjestelmän mittareiden, sekä myyjien palautteiden kautta.

(H.1) ”Seuraamalla laadullisia mittareita, klikkauksia mitä me tehdään. Mittarit on osittain puutteellisesti rakennettuja. Mulla menee kauheesti aikaa kun otan ne monista eri järjestelmistä ulos ja mietin myös, et onko se tosiaan sen arvosta. Ihmettelen miksi meillä ei ole tulokortteja käytössä. Kysyn tietysti palautetta myös ihmisiltä ja sitä kautta voin havaita vaikutuksia.”

(H.2) ”Asiakastyytyväisyyslukujen kautta ja omat havainnot se luo omaa osviittaa. Haluaisin nähdä, että laatu kertoo myös miten paljon olleen myyty. Näitten lisäksi Laadullisten mittareitten kautta ja uskon, että asiat puhutaan asiakkaille laadukkaasti. Asiakastyytyväisyydestä tulee rebellinen vastaus laadusta.”

(H.3) ”Havainnointi, tai voi olla joku raportti ja asiakaspalaute josta sen näkee. Haasteena se, että tää on niin suhteellista. Asiakaspalautteista saa vaan joko tosi hyviä tai tosi huonoja arvosanoja, se ei ole aukotonta.”

(H.4) ”Se on trendien seuraamista, pitää olla pidempi aikajänne, jolloin seurataan eri mittareita. Kampanjojen vaikutus on tietty aina haaste näissä”

*(H.5) ”Havainnoimalla ja huomaan, että muutoksia tapahtuu.”*

- **Onko valmentava johtamistyösi vaikuttanut myyjiesi asiakasdialogien laatuun asiakaskohtaamisissa?**

Valmentavan johtamistyön nähtiin vaikuttaneen myyjien asiakasdialogien laatuun positiivisesti. Muutokset ovat olleet hitaita mutta asiakkaille lisäarvoa tuottavia. Konkreettisia muutoksia ovat olleet ajanvarauspuheluiden muuttuminen enemmän asiakaslähtöiseksi ja arvoa tuottaviksi (H.1) ja (H.3) mukaan.

*(H.1) ”On kyllä, vähitellen ne dialogit muuttuu ja keskeisenähän siinä on, että tavalla tai toisella tuotetaan lisäarvoa asiakkaille.”*

*(H.2) ”Kyllä on.”*

*(H.3) ”Kyllä on vaikuttanut ja buukekipuhelut on nykyisin tosi nättejä. Nyt haetaan enemmän asiakaskokemusta. Vaikutusta on ollut myös muihin laadullisiin mittareihin selkeästi.”*

*(H.4) ”On”*

*(H.5) ”Kyllä ehdottomasti siihen, että he ymmärtävät asiakasarvon merkityksen ja mitä eroa on, että asiakas kommunikoi meidän kanssa, eikä netin kanssa.”*

- **Minkälaisia konkreettisia laadullisia muutoksia olet huomannut myyjien asiakasdialogeissa tänä vuonna?**

Valmennustyö on vaikuttanut asiakasdialogeihin siten, että myyjät suosittelevat enemmän sähköisiä palveluita asiakkaille, myös omia asiakkaita arvostetaan enemmän sekä ajanvaraus- sekä myyntipuheluiden sisältö on muuttunut laadukkaammaksi ja monipuolisemmaksi. Turvallisuuskeskustelut, sekä asiakaskommunikaatio ovat kehittyneet positiiviseen suuntaan (H.4) mukaan.

*(H.1) ”Suositellaan enemmän sähköisiä palveluita, eikä pelätä niiden vievän omia työpaikkoja. Arvostetaan meidän voimassaolevaa asiakasta enemmän, että se ei ole kohde vaan yksilö siellä vastassa.”*



*(H.2) ”Buukkien sisällön monipuolistumisessa, kartoittamisessa sekä myyntineuvotteluissa ollaan menty laadukkaampaan suuntaan. Lisäksi puhutaan eri asiakkaille eri tavalla.”*

*(H.3) ”Buukeista on tullu enemmän asiakaslähtöisiä ja ystävällisiä. Myyjät ymmärtää myös miten markkina muuttuu kun heidän kanssaan on puhuttu.”*

*(H.4) ”Turvallisuuskeskustelut ovat kehittyneet merkittävästi”*

*(H.5) ”Ymmärretään asiakkuus ja kommunikoidaan uudella tavalla.”*

- **Onko valmentava johtamistyösi vaikuttanut myyjille asetettuihin määrällisiin laadullisen työn mittareihin?**

Valmentavan johtamistyön vaikuttavuus laadullisen työn mittareihin on ollut positiivista jokaisen vastauksen perusteella ja raportointijärjestelmän mittarit ovat näyttäneet selkeää kasvua.

*(H.1) ”Kyllähän ne mittarit varmasti on korostunut tekemisessä.”*

*(H.2) ”Kyllä on, isoja muutoksia osassa laadullisista mittareista.”*

*(H.3) ”Kontaktit on vähentyneet koska puhelut ovat pidentyneet. Kaikki määrälliset mittarit ovat kasvaneet.”*

*(H.4) ”Kyllä on”*

*(H.5) ”Kyllä”*

- **Minkälaisella valmennuksella saadaan mielestäsi paras laadullisen työn vaikuttavuus aikaan?**

Valmennuksien tulee olla vastauksien mukaan yksilöllisiä, kahdenkeskisiä sekä systemaattisia sekä jokaisen tarpeet huomioon ottavia, jotta saadaan paran laadullisen työn vaikuttavuus aikaan. Myös havainnointi, treenaaminen, erilaiset keskustelut, status- ja tulos palaverit sekä osallistaminen olivat esillä. Kehityskohteiden oivalluttaminen sekä niiden välitön työstäminen käytännön työssä oli (H.5) mukaan paras tapa vaikuttaa laadulliseen työhön.

*(H.1) ”Tilanteeseen ja yksilöille sopivilla keinoilla. Kaikkia ei valmenneta samalla tavalla, eikä samalla ajankäytöllä. One-to-One valmennus on hyvä tapa päästä vaikuttamaan ja saada ihminen osallistumaan sekä kiinnostumaan.”*

*(H.2) ”Systemaattisella, eli, että valmennukset toistuu ja palataan asioihin ja yksilön tarpeet otetaan huomioon. Valmennustyylin pitää olla yksilölle sopiva. Tykkään 30- minuuttisista, koska se on hetki tsekata, mitä muutoksia on tapahtunut. STP- keskustelut on myös tärkeitä. Vaikee sanoa kummat parempii.”*

*(H.3) ”Havainnoimalla ja yhdessä tekemällä, kyselemällä ja olemalla kiinnostunut.”*

*(H.4) ”Kaksi näkemystä, toinen on antoisat keskustelut, jossa toinen itse ymmärtää asiat ja lamppu syttyy. Toinen on treenaaminen ja siihen heittäytyminen.”*

*(H.5) ”Osallistavalla valmennuksella, jossa todetaan kehityskohteet ja lähdetään heti kokeilemaan sitä käytännön työssä. Heti tekemään, siten muutos saadaan tekemiseen. Kaiken tulee olla systemaattista.”*

## 11 Yhteenveto

Tässä luvussa kuvataan työn keskeinen sisältö ja tehdään siitä yhteenveto. Empiirisen osan johtopäätökset esitellään seuraavassa luvussa ja niistä saatuja tuloksia verrataan tähän työhön kerättyihin keskeisiin kirjallisuuslähteisiin.

### 11.1 johtopäätökset

Valmentavan johtamisen käsite vaihtelee eri kirjallisuuslähteissä. Yhteistä eri lähteiden määritelmässä on se, että valmentavassa johtamisessa on kyse yksilön potentiaalin hyödyntämisestä sekä yksilön oivalluttamisesta, ilman valmiita vastauksia. Valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa monin eri tavoin, keskeisintä valmentavassa johtamisessa on valmentava ote tai tyyli, jolla esimies toteuttaa omaa johtamistyötään.

Osaamisen merkitys organisaatioissa kasvaa ja yritysten menestys on hyvin riippuvainen henkilöstön osaamisesta sekä sen kehittämisestä ja hyödyntämisestä. Osaamista voidaan hankkia henkilöstöä kehittämällä, ostamalla sitä ulkopuolelta tai uusien rekrytointien kautta. Haastatteluiden perusteella jokainen esimies koki henkilöstön kehittämisen tärkeäksi, tai erittäin tärkeäksi. Esimiehet kokivat, että henkilöstön kehittämisen kautta voidaan löytää jokaisen yksilön vahvuudet ja ruokkia sitä kautta heidän henkilöstönsä sisäistä motivaatiota sekä työn mielekkyyttä. Henkilöstön kehittäminen nähtiin myös ainoana keinona tuottaa hyviä tuloksia muuttuvassa maailmassa.

Keskeisiä henkilöstön menetelmiä ovat Coaching, valmennus ja valmentava opetus, mentorointi, konsultointi sekä työnohjaus. Haastateltavien mukaan henkilöstöä voi kehittää yksilöllisesti, tai ryhmässä. Henkilöstön kehittämisen menetelminä nähtiin haastatteluiden vastauksissa vierivalmennus, fasilitointi, kannustaminen, erilaiset keskustelut ja palaverit, kurssit ja koulutukset, havainnointi, asiakaskokemukset, asiakas palautteet, intranet, sekä erilaiset harjoitukset. Vastaukset osoittavat, että henkilöstön kehittämisen menetelmien kuvaaminen oli haastavaa, että esimiesten käytössä olevat henkilöstön kehittämismenetelmät keskittyvät lähinnä coachingiin ja fasilitointiin, muut menetelmät ovat käytössä harvemmin.

Coaching tarkoittaa käsitteenä ajatuksia herättävää yhteistyösuhdetta valmentajan ja valmennettavan välillä. Coachingin tavoitteena on inspiroida valmennettavaa hyödyntämään hänen ammatillinen sekä henkilökohtainen potentiaalinsa erilaisten oivalluttavien kysymysten kautta. Kaikilla haastateltavilla oli kohtuullisen selkeä ajatus coaching-käsitteestä. Käsitteen ymmärtäminen sekä sen yhtenäinen näkemys on hyvin tärkeää, jotta esimiehet voivat toimia menestyksekkäästi valmentavina esimiehinä ja tehdä työtään coaching- menetelmää hyödyntäen.

Perusteet coaching- ajattelun ja esimiestyön yhdistämiselle ovat alan kirjallisuutta tarkastellessa monimuotoisia ja vaihtelevat jokseenkin suuresti. Valmentavan johtamiskäsitteen takana esiintyy usein coaching- termi, jonka nähdään olevan osa valmentavaa johtamista, eivätkä käsitteet valmentava johtaminen ja coaching siten välttämättä eroa toisistaan käytännön työn kannalta. Teoriatiedon ja ajatuksen tasolla käsitteistä voidaan löytää tietty ero, valmentava johtaminen on kokonaisuus, johon kuuluu coachingin lisäksi myös managerin ja leaderin tehtävät, jotka toki sekoittuvat arjessa keskenään. Coaching on itsessään yksi valmentavan johtamisen osa tai menetelmä, jolla valmentavaa johtamista voidaan toteuttaa, kuten esimerkiksi yksilöiden oivalluttaminen kysymysten kautta. Kysyttäessä miten valmentava johtaminen eroaa coachingista, haastateltavat kokivat kysymyksen hankalaksi. Osa vastauksista korreloi kuitenkin hyvin alan kirjallisuuden kanssa.

Valmentava johtamista voidaan pitää esimiehen tyylinä johtaa henkilöstöään, tyyli korostaa yksilön kehittymistä ja kasvua. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu keskeisesti kolme roolia, jotka ovat managerin, leaderin sekä coachin roolit. Voidaan kuitenkin todeta, että kirjallisuutta tarkastellessa huomaa, että alalta puuttuu selkeästi yhteinen käsitys, mistä valmentavassa johtajuudessa oikein on kyse. Useat haastateltavista näki valmentavan johtamisen käsitteen kysymystekniikoiksi ja yksilöiden oivalluttamiseksi. Myös melko yleinen näkemys oli se, että valmentavan johtamisen kautta yritetään löytää ja hyödyntää yksilöiden vahvuuksia. Haastateltavista yksi kuvaili myös coachingin toimivan valmentavan johtamisen työkaluna, joka on vastauksena oivallinen. Valmentavan

johtamisen käsite oli kaikilla kohtuullisen hyvin selvillä, joitakin ajatuksellisia eroavaisuuksia vastausten välillä toki löytyi.

Valmentavan johtamisen tarkoituksena nähtiin se, että henkilöstö saadaan sitä kautta toimimaan ja tekemään töitä yrityksen strategian mukaisesti. Myös suoritusten ja tulosten paraneminen sekä työtyytyväisyyden nousu nähtiin keskeisinä valmentavan johtamisen tarkoituksina. Valmentava johtaminen nähtiin jokaisen vastaajan osalta todella hyödyllisenä, koska tätä pidettiin keinona kasvattaa henkilöstön henkistä kapasiteettia sekä osaamista. Myös henkilöstön motivoinnin ja sitoutumisen koettiin olevan valmentavan johtamisen päämääriä ja tavoiteltuja hyötyjä. Haastatteluiden vastaukset olivat hyvin liitoksissa työn teoriaan ja ne korreloivat hyvin.

Valmentavan johtamisen yleisenä haasteena nähtiin ajankäyttö, ylisuuret tiimikoot sekä fyysiset tapaamiset myyjien kanssa koettiin haasteina. Haastateltavien esimiesten oma valmennusosaaminen nousi myös esille yhdessä vastauksessa. Tämä on merkittävä löydös, jonka nostaisin myös mahdolliseksi yrityksen kehityskohteeksi yhtiön dokumentointijärjestelmän lisäksi.

Kysyttäessä miten valmentavaa johtamista toteutetaan omassa työssä, yksi vastaajista koki, että sen olevan jatkuvaa valmennusmoodissa olemista, eikä pelkästään yksittäisiä toimenpiteitä. Erityisesti havainnointi, vierivalmennus, harjoittelu, kehityskeskustelut, tallenteiden kuuntelut sekä palaverit nähtiin keinoina toteuttaa valmentavaa johtamista omassa työssään. Vastauksista selvisi, että haastateltavilla esimiehillä ei ollut varsinaisia valmentavan johtamisen menetelmiä juurikaan käytössä vaan valmennusta toteutettiin lähinnä erilaisten yksittäisen työvälineiden kautta. Valmentavan johtamisen menetelmien kuvaaminen koettiin haasteelliseksi.

Valmentavan johtamisen ydinroolit koostuvat kirjallisuuslähteen mukaan Leaderin, Coachin sekä managerin rooleista. Eri roolien tehtävät sekoittuvat ja sulautuvat keskenään käytännön arjessa. Vastaajilla oli haasteita kuvata valmentavan johtamisen rooleja.

Haastateltavien esimiesten valmennusmäärät ja valmennustyöhön käytetty aika vaihteli suuresti. Vastaukset osoittivat, että valmennukseen käytetty aika vaihteli kahdestakymmenestä prosentista aina kuuteenkymmeneen prosenttiin suhteessa haastateltujen kokonaistyöaikaan. Valmennushetkien määrät vaihtelivat myös vastaajasta riippuen aina kolmesta yhteentoista kertaan viikossa. Erot valmennusajoissa sekä määrissä ovat suuria. Molemmissa tapauksissa löydöksiä voidaan pitää merkittävinä.

Valmennusprosessi alkaa kartoituksesta, jonka tarkoituksena on huomioida valmennettavan tämänhetkinen tilanne. Tämän lisäksi valmennusprosessin alussa valmennettavalle tulee asettaa sopivat ja realistiset tavoitteet sekä luodaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma havaittujen kehityskohteiden perusteella. Valmennusprosessia pidettiin tärkeänä valmentamisen systemaattisuuden, merkityksen, suunnittelun kannalta. Myös tavoitteiden tunteminen ja tunnistaminen nähtiin hyödyksi. Vastauksien perusteella voidaan päätellä valmennusprosessin olevan käsitteenä hieman vieras tai epäselvä, vastauksissa esiintyi toisaalta samankaltaisia osia ja elementtejä kuin kirjallisuuslähteissä, kuten systemaattisuus, suunnittelu, tavoitteiden asettaminen. Varsinaista valmennusprosessia tai sen vaiheita ei vastauksien perusteella osattu kuvata tarkemmalla tasolla. Valmennusprosessiin tarkoituksena nähtiin suunnitelmallisuuden sekä valmennusten jatkuvuuden parantaminen. Valmennusprosessi nähtiin myös työntekijän mahdollisuutena saada sekä antaa palautetta. Kaikki haastateltavat eivät tunnistanee tai kuvanneet tekevänsä valmennussuunnitelmia olevan osa valmennusprosessia.

Harva syntyy hyväksi esimieheksi sekä valmentajaksi, mutta sellaiseksi voi kuka vaan kehittyä. Haastatteluiden vastausten perusteella valmentavan esimiehen tulee olla avoin, ihmisistä kiinnostunut, kuunteleva, tavoitteellinen, kannustava sekä toisista ihmisistä hyvää ajatteleva. Haastateltavat kuvasivat alan kirjallisuuden lukemisen sekä itse valmennustyön tekemisen olevan hyviä tapoja kehittää omia valmennustaitojaan. Myös oman esimiehen havainnointi sekä esimiesvalmennukset olivat myös tapoja, joilla vastanneet kokivat kehittävänsä omaa valmennusosaamistaan. Oman työn reflektointi näytteli vastauksissa keskeistä roolia valmentajana kehittymisessä. Haastatellut esimiehet toivoivat kehittyäkseen havainnointia ja aikaa erityisesti omalta esimieheltään. Yksi vastaajista koki saavansa apua työnsä heittämiseen vain omilta kollegoiltaan. Huomioi-

tavaa on myös, että osa vastanneista ei kokenut saaneensa mitään apua laadullisen työn jalkauttamiseen.

Kehityskeskustelut ovat yksilöiden osaamisen kehittämisen tärkein työkalu. Osaaminen on arvioitava kaksi kertaa vuodessa. Jokaiselle yksilölle tehdään henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jota valvotaan yhdessä. Kehittämissuunnitelmien tekeminen on indikaattori yrityksen tavasta johtaa yrityksen osaamista. Jokainen haastateltava koki kehityskeskusteluiden olevan hyödyllisiä. Yhtenä haasteena nähtiin kehityskohteiden kytkeytyminen käytännön työhön. Jokainen haastateltava esitti käyvänsä kehityskeskustelut kerran vuodessa henkilöstönsä kanssa, tämä on myös yrityksen ohje kehityskeskusteluiden kalenterivuoden frekvenssistä. Verrattaessa vastauksia teoriaan, kehityskeskusteluita pidetään kohdeyrityksen ohjeen mukaan vain kerran vuodessa, kun taas kirjallisuusteorian mukaan niitä tulisi olla kaksi kertaa vuodessa.

Valmennustapaamiset alkavat usein tavoitteiden asettamisesta, jolloin valmennettava kuvaa ja määrittää omat tavoitteensa sekä mitä valmennuksen kautta halutaan saavuttaa. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavia mutta samalla sopivan haastavia. Tavoitteiden asettamisessa voidaan hyödyntää erilaisia malleja, kuten smart- periaatetta. Huomiona tavoitteiden seuraamiseen liittyen voidaan todeta, että tavoitteiden seuranta-frekvenssissä oli eroja vastaajien välillä.

Esimiehen tulee osata esittää oikeita kysymyksiä henkilöstölleen. Esimies, joka antaa valmiit vastaukset, ei saa totuutta selville, vaan haluaa pitäytyä omissa ajatuksissaan ja pönkittää sitä kautta ajatusta omasta pätevyydestään. Haastateltavat käyttivät avoimia kysymyksiä valmennustyössään. Avointen- sekä suljettujen kysymysten eroja kuvattiin kohtalaisen hyvin. Kuuntelu on asennetta, jota voi kehittää, valmentajana ei voi toimia huono kuuntelija. Haastateltavat kokivat olevansa rauhallisia, empaattisia, kärsivällisiä sekä aktiivisia kuuntelijoita. Haasteina he kokivat oman innostuksen, joka vaikeuttaa kuuntelemista. Myös läsnäolo ja ajatusten harhailu koettiin haasteena. Kuuntelun jatkuva harjoittelu tuli myös yhdessä vastauksessa esille.

Palautteen antaminen on tärkeää, sillä se on yksi motivaation ja palkitsemisen keino. Haastatteluiden vastaukset kuvasivat palautteen antamisen olevan päivittäistä tai viikoittaista. Palautetta annetaan arjen tilanteissa ja vastanneiden mukaan palaute on pääosin positiivista. Haastatteluiden perusteella henkilöstöä motivoidaan erilaisten kilpailujen, palautteen- sekä asiakaspalautteiden, kannustuksen, rennon tekemisen, positiivisuuden, huomioon, vastuun jakamisen, uskon, arvostuksen, kuuntelun sekä kiinnostuksen kautta. Vastauksissa perusteella voidaan päätellä, että sisäisen motivaation pitkäkestoisemmat vaikutukset myyjien motivaatioon oli ymmärretty kohtuullisesti ja tästä syystä sisäisen motivoinnin keinoja suositettiin nykyisin enemmän. Johtopäätöksenä voisi ajatella, että haastateltujen ajatus motivaatioperustojen vaikutuksista on kuitenkin vielä hieman murroksessa, tavoitteena on kuitenkin tähdätä jatkossa myyjien sisäisiin motivaattoreihin. Valmentava johtaminen sekä osaamisen kehittäminen ovat hyvin tärkeitä tukemisen muotoja. Tukea voi saada niin omalta esimieheltään, kuin kollegaltaan. Vastauksissa kuvattiin tukemisen vaativan rohkeutta, käytettävissä olemista, esimiespalveluiden ja valmennuksen tarjoamista henkilöstölle, kannustamista, lupauksien pitämistä sekä ennen kaikkea luottamusta.

Toimiva valmennuskulttuuri perustuu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat toimintatavat ja arvostukset, ammatillisen osaamisen kehittäminen sekä vuorovaikutussuhteiden syventäminen. Valmennuskulttuurin koettiin tarkoittavan käsitteenä ihmisten tapaa toimia ja ajatella organisaatiossa ja koko yrityksen tasolla. Valmennuskulttuuria kuvattiin myös haastateltavan mukaan tapana oppia ottamaan vastaan valmennusta sekä toimimaan hyvinä valmennettavina. Valmennuskulttuurin muodostuminen nähtiin hitaana prosessina, mutta kun esimiehellä on lupa valmentaa tai kun valmennusta pyydetään oma- aloitteisesti, kulttuuri on tällöin muodostunut. Haastatteluiden perusteella valmennuskulttuuria on pyritty rakentamaan erilaisten valmentamisen työkalujen käytön kautta. Luottamusta pidettiin todella tärkeänä valmennuskulttuurin rakentamisessa. Käsitykset kohtasivat hyvin kirjallisuuslähteiden sekä haastateltavien välillä.

Valtaosa haastatelluista kuvasivat dokumentoivansa myyjien kehityskohteet yhtiön käyttämään Performance Manageriin, mutta sen käytössä nähtiin haasteita. Järjestelmään liittyvät haasteet kohdistuivat järjestelmän kattavuuteen sekä tarkkuuteen. Johtopäätök-



senä voidaan todeta, että yhtiössä ei tällä hetkellä ole kaikkia tyydyttävää järjestelmäratkaisua kehityskohteiden dokumentointiin ja tästä syystä dokumentointimallit eroavat selkeästi toisistaan.

Valmentamisen systemaattisuus sekä kokonaisvaltaisuus nähtiin valmennustyön suurimpina eroina ja muutoksina viime vuodesta 2013 tähän vuoteen 2014. Läsnäolon koettiin lisääntyneen ja numeeriset seurannat ovat jääneet tänä vuonna vähemmälle. Laadukkuus näkökulma nähtiin myös ja valmennustyön laadukkuuden toivottiin parantuneen viime vuodesta.

Valmentavan johtamisen vaikutuksia henkilöstön kehittymiseen ja työn tuloksiin on jokseenkin hankala mitata. Yksilöiden valmennuksella sekä kehittämisellä on monenlaisia vaikutuksia ja vain osaa vaikutuksista voidaan mitata suorilla hyödyillä. Itse laatuun kohdistuvat asiat jäävät usein huomioimatta ja valmentavan johtamisen vaikutuksia mitattaessa keskitytään liiaksi tarkastelemaan määrällisiä mittareita. Vaikuttavuutta ja tehokkuutta pidetään monesti samaa tarkoittavina käsitteinä. Käsitteiden erona voidaan kuitenkin nähdä aika, jolloin tehokkuutta mitataan lyhyellä aikavälillä kun taas vaikuttavuus pitkällä aikavälillä. Arviointimenetelminä voidaan käyttää lomakekyselyitä, haastatteluita, ilmapäirimittauksia tai työhyvinvoinnin mittauksia tai Farax 360- arviointia. Vaikuttavuutta voidaan mitata myös Donald Kirkpatrickin nelitasoisen mallin kautta. Mallissa tarkastellaan reaktiopalautea, tavoitteisiin pääsyä, käyttäytymistä ja toiminnan muutoksia. Laadun mittaaminen on viimeinen ja samalla hankalin mitattava vaihe. Organisaatioilla on erilaisia laatuja järjestelmiä.

**Vastauksissa nousi esille havainnoinnin sekä asiakaspalautteiden olevan keskeinen tapa mitata laadullisen työn vaikuttavuutta.** Asiakastyytyväisyyden kautta koettiin saavan tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta. Mittaaminen tapahtuu myös jokseenkin voimakkaasti raportointijärjestelmän mittareiden kautta. Valmennustyön nähtiin haastatteluiden perusteella vaikuttaneen myyjien yleiseen fiilikseen positiivisesti, myös strategiaan sitoutuminen sekä yhtiön strategian ymmärtäminen on vastausten mukaan parantunut. Uusien työntekijöiden nopeampi kehitys nähtiin myös valmennus-

työn vaikuttavuuden kautta parantuneen. Valmennuskulttuurin rakentuminen oli myös asia, johon valmennuksella nähtiin olleen vaikutusta.

**Jokainen haastateltava koki valmentavan johtamistyönsä vaikuttaneen selkeän positiivisesti myyjien asiakasdialogien laatuun sekä myyjille asetettuihin raportointijärjestelmän määrällisesti mitattaviin laadullisen työn lukuihin.** Konkreettisia asiakasdialogien muutoksia ovat olleet asiakkaille soitettavien puheluiden muuttuminen enemmän asiakaslähtöisiksi ja arvoa tuottaviksi sekä sitä kautta laadukkaammiksi. **Voidaan siis olettaa myös asiakastyytyväisyyden kasvaneen valmentavan johtamisen seurauksena.** Valmentavan johtamistyöllä on ollut vaikutusta myös siihen, että myyjät suosittelevat asiakkailleen entistä enemmän yrityksen sähköisiä palveluita. Vastausten mukaan myös raportointijärjestelmän luvut ovat näyttäneet haastateltavien mukaan selkeää kasvua tänä vuonna 2014.

Vastausten perusteella voidaan todeta, että valmentavalla johtamisella on ollut selvä vaikutus yhtiön laadullisen työn raportointijärjestelmän lukuihin sekä asiakasdialogien laatuun. Myös (Liite 3.) raportointijärjestelmästä kerätyt luvut tukevat ajatusta lukujen kehityksestä vuodelle 2014. Liitteessä on kuvattu kohdeyrityksen kolme keskeisintä laadullisen työn mittaria tammikuusta 2012 lokakuuhun 2014 saakka. Mittarit osoittavat selkeää suhteellista kasvua tammikuusta 2014 alkaen. Tammikuussa 2014 valmentavasta johtamisesta tuli yksi kohdeyrityksen toiminnan painopiste sekä sitä kautta osa kohdeyrityksen strategiaa, tällä strategisella valinnalla on ollut selkeää vaikutusta laadullisen työn tuloksiin. Kuitenkin on syytä huomioda, että, tutkimuksesta on rajattu mahdolliset palkkioiden- sekä esimiesvaihdoksien vaikutukset tutkittavaan asiaan liittyen.

**Vastauksien perusteella voidaan todeta, että parhaita ja vaikuttavimpia tapoja valmentaa myyjiä laadullisen työn näkökulmasta ovat havainnointi, erilaisten asiakastilanteiden treenaaminen, keskustelut, status- ja tulos palaverit sekä henkilöstön osallistaminen kysymyksillä erilaisissa valmennustilanteissa.** Kehityskohteiden oivalluttaminen sekä niiden välitön vienti käytännön työhön tuli myös parhaana käytäntönä esille yhdessä vastauksessa. **Henkilöstön kehittämisen menetelmistä coaching on vastanneiden keskeisin ja käytetyin henkilöstön kehittä-**

**misen menetelmä.** Tulosten pohjalta tehdyt keittämis ehdotukset löytyvät työn lopusta (Liite 4.)

## 11.2 Jatkotutkimusaiheet

Valmentava johtamisen käsite ja kokonaisuus tarjoaa runsaasti erilaisia tutkimuskohteita ja vaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa selvisi, että esimiesten valmennusmäärät ja valmennustyöhön käytetty aika vaihteli suuresti. Tämän perusteella olisi hyödyllisen mielenkiintoista tutkia jatkoa ajatellen, että vaikuttaako valmennuksiin käytetty aika tai valmennusmäärät valmennustyön tuloksiin, tai onko näillä tekijöillä joitakin muita mahdollisia vaikutuksia henkilöstöön.

Toinen jatkotutkimusaihe voisi liittyä motivaatiotekijöihin. Henkilöstöä voidaan moti-voida sisäisin sekä ulkoisin motivaatioperustein. Jatkotutkimus voisi selvittää, voidaan-ko myyjä moti voida voimakkaammin käyttämällä molempien motivaatioperustojen hyötyjä myyjien moti voinnissa ja missä suhteessa motivaatiotekijöiden tulisi olla toisiinsa nähden, jotta niillä saataisiin paras vaikutus aikaan.

Valmentavan johtamisen suosio on kasvamassa ja perinteiset esimiestehtävät ovat muuttumassa enemmän valmentavan johtamisen suuntaan. Jatkotutkimusaiheena olisi hyödyllistä tutkia, miten esimiesten valmennusosaamista tulisi kehittää, jotta he onnis-tuisivat tulevaisuuden valmentavan johtamisen haasteissa. Herkullista olisi tutkia myös samassa, mitkä ovat parhaita tapoja tai metodeja heidän kehittämiseensä.

## Lähteet

- Aaltonen, T & Kirjavainen, P & Pitkänen, E 2014. Kutsumusjohtaja. Talentum Helsinki Media. Helsinki
- Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välitä ja valmenna. Gummerrus kirjapaino. Helsinki.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing. Helsinki.
- Jalava, U & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Talentum Media Oy. Tampere
- Ristikangas, M. & Ristikangas V 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro Oy. Helsinki
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Vakuutus ja kustannus Oy 2013. Helsinki
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Multiprint Oy, Helsinki

Starr, J. 2011. The Coaching Manual. 3rd edition. Prentice Hall. Great Britain

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum Media. Helsinki

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Talentum Media Oy. Helsinki

Valpola, A & Kvist, H & Heimonen, J & Niutanen, K & Lillkäll, L & Masalin, L & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi. Painotalo Redfina Oy. Espoo

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. 4<sup>th</sup> edition. Nicholas Brealey. London.

### **Internetlähteet:**

Henry ry jäsentiedote 2010.

Luettavissa:

[http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2014/05/Valmentavan-johtamisen-asiantuntija-David-Clutterbuckin-RoadShow-Tre-Hki\\_Henry\\_022014.pdf](http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2014/05/Valmentavan-johtamisen-asiantuntija-David-Clutterbuckin-RoadShow-Tre-Hki_Henry_022014.pdf)

Luettu 28.9.2014

Niemi, H. 2012. EFQM Excellence malli 2013. Laatukeskus Excellence Finland

Luettavissa:

[http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm\\_excellencemalli2013.pdf](http://www.laatukeskus.fi/sites/default/files/efqm_excellencemalli2013.pdf).

Luettu 28.9.2014

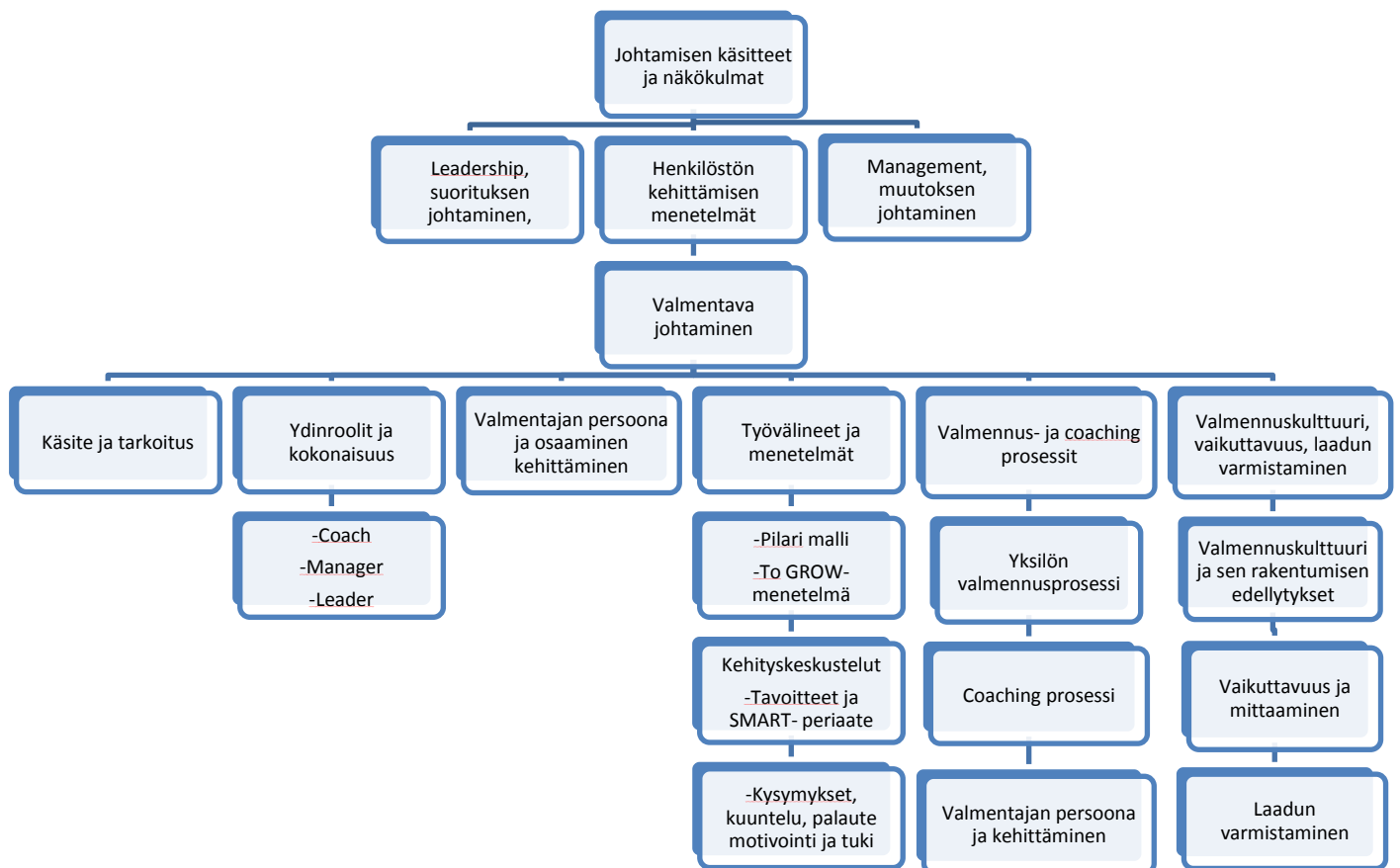
Salo, P. 2013. Valmentava johtaja auttaa muita onnistumaan. Jollas News. Helsinki

Luettavissa:

[http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2012/01/Valmentava-johtaja-auttaa-muita-onnistumaan\\_Jollas-News\\_012013.pdf](http://www.bomentis.fi/wp-content/uploads/2012/01/Valmentava-johtaja-auttaa-muita-onnistumaan_Jollas-News_012013.pdf). Luettu 28.9.2014

# Liitteet

## Liite 1. Teoreettinen viitekehys



## **Liite 2. Haastattelun runko**

### **HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT**

- **Koetko henkilöstön kehittämisen tärkeäksi? Miksi?**
- **Millä menetelmillä henkilöstöä voi kehittää?**
  - Mitä henkilöstön kehittämisen menetelmiä käytät työssäsi?
  - Mitä coaching tarkoittaa käsitteenä?
  - Miten valmentava johtaminen ja coaching eroaa toisistaan?

### **VALMENTAVA JOHTAMINEN**

- **Mitä valmentava johtaminen tarkoittaa käsitteenä?**
  - Mikä on valmentavan johtamisen tarkoitus?
  - Koetko valmentavan johtamisen hyödyllisenä? Miksi?
  - Mitä haasteita näet valmentavassa johtamisessa?
- **Mitä eri rooleja valmentavaan johtajuuteen kuuluu?**

### **VALMENTAJAN PERSOONA JA OSAAMINEN KEHITTÄMINEN**

- **Minkälainen persoona valmentavalla esimiehellä tulee olla?**
- **Miten kehität itseäsi valmentajana?**
- **Miten haluaisit sinua kehitettävän?**
- **Mistä ja millä tavoin saat apua valmennustaitojesi kehittämiseen?**

### **VALMENTAVAN JOHTAMISEN TYÖVÄLINEET JA MENETELMÄT**

- **Kuinka toteutat valmentavaa johtamista työssäsi?**
  - Minkälaisia valmentavan johtamisen työvälineitä tai menetelmiä käytät työssäsi (Pilari- malli, To GROW- menetelmä)
  - Kuinka usein valmennat myyjiäsi ja kuinka suuri osa ajastasi menee valmennukseen?
- **Koetko kehityskeskusteluiden olevan hyödyllisiä? Miksi?**
  - Kuinka usein pidät kehityskeskusteluita?
- **Kuinka sovitte tavoitteista myyjien kanssa?**
  - Kuinka usein seuraat tavoitteiden toteutumista?
- **Minkälaisilla kysymyksillä osallistat myyjiäsi valmennustilanteissa?**
  - Mitä eroa avoimilla ja suljetuilla kysymyksillä on?
- **Millainen kuuntelija olet?**
- **Minkälaista palautetta annat henkilöstöllesi ja kuinka usein?**

- Kuinka motivoit henkilöstöäsi?
- Miten pyrit tukemaan henkilöstöäsi?

## **VALMENNUS JA COACHING PROSESSIT**

- Mitä valmennusprosessi tarkoittaa käsitteenä?
  - Minkälaisia vaiheita valmennusprosessi sisältää?
  - Mikä on valmennusprosessin tarkoitus?
- Dokumentoidaanko todetut myyjien kehityskohteet? Minne?

## **VALMENNUSKULTTUURIN RAKENTUMINEN**

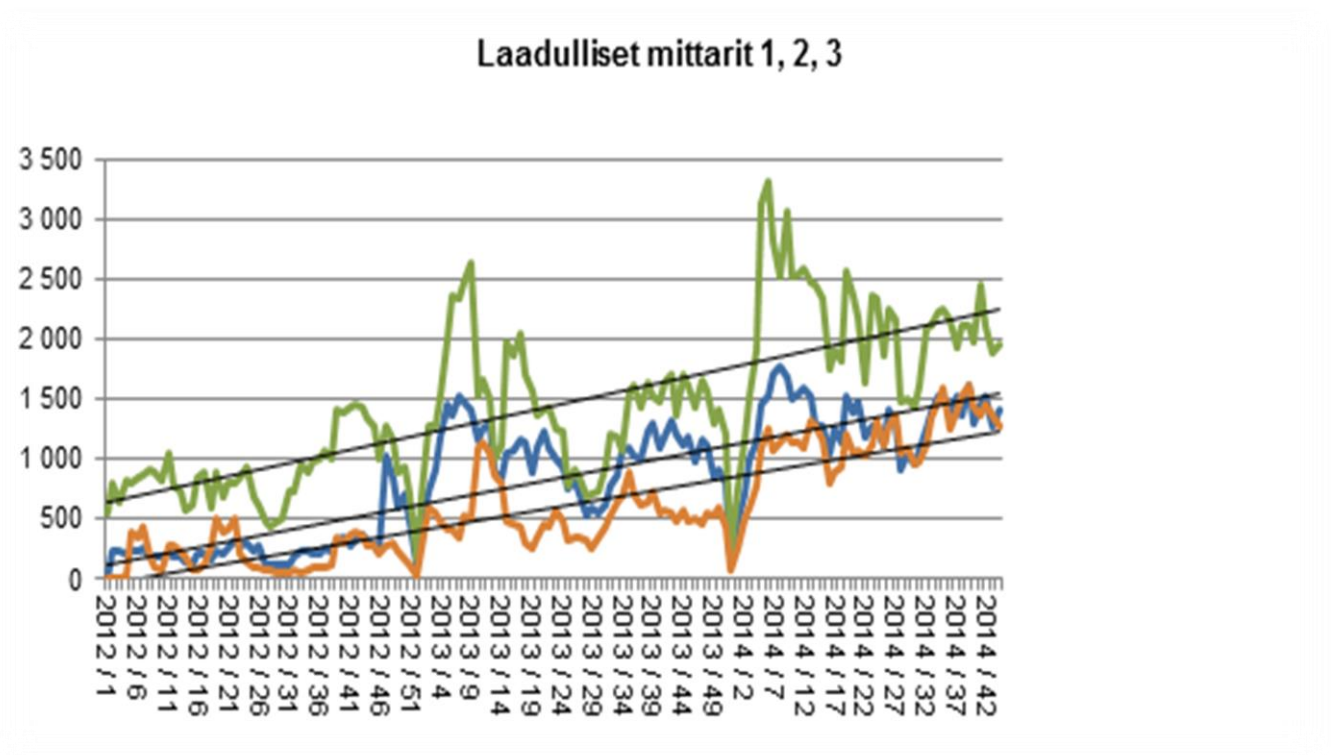
- Mitä valmennuskulttuuri tarkoittaa käsitteenä?
- Miten olet rakentanut valmennuskulttuuria omalla vastualueellasi ja mitä edellytyksiä sen rakentaminen vaatii?

## **VALMENTAVAN JOHTAMISEN LAATU JA VAIKUTTAVUUS**

- Kuinka voit todeta myyjiesi työn laadun?
- Miten tekemäsi valmennustyö on mielestäsi vaikuttanut myyjiin?
- Miten olet valmentanut myyjiäsi heidän laadullisen työn näkökulmasta tänä vuonna 2014?
  - Miten käytännön valmennustyösi erosi viime vuodesta 2013 verraten tähän vuoteen 2014?
  - Minkälaista valmennusta olet esimiehenä saanut laadullisen työn jalkauttamiseen näkökulmasta
  - Kuinka mittaat valmentavan johtamistyösi vaikuttavuutta myyjien laadullisen työn näkökulmasta? Mitä haasteita näet?
- Onko valmentava johtamistyösi vaikuttanut myyjiesi asiakasdialogien laatuun asiakaskohtaamisissa?
  - Minkälaisia konkreettisia laadullisia muutoksia olet huomannut myyjien asiakasdialogeissa tänä vuonna?
- Onko valmentava johtamistyösi vaikuttanut myyjille asetettuihin määrällisiin laadullisen työn mittareihin?
- Minkälaisella valmennuksella saadaan mielestäsi paras laadullisen työn vaikuttavuus aikaan?



### Liite 3. Keskeiset laadullisen työn mittarit vuosilta 2012- 2014



## Liite 4 kehitysehdotukset taulukon muodossa

Kehittynyt/hyvällä tasolla	Kehitettävää/huomiot
Henkilöstön kehittäminen koettiin erittäin tärkeäksi.	Menetelmien sekä käsitteen kuvaaminen haastavaa
Valmentava johtaminen nähtiin hyödyllisenä	Yleisenä haasteena ajankäyttö, ylisuuret tiimikoot
Hyvä yhteinen ajatus coaching- sekä valmentavan johtamisen käsitteistä.	Valmentavan johtamisen lähikäsitteiden ymmärtäminen
Valmennuksen määrä kasvanut vuonna 2014	Esimiesten valmennusmäärien sekä valmennukseen käytetyn ajan vaihtelevuus
Esimiesten halu kehittää omaa valmennusosaamista	Rajalliset keinot, oman esimiehen ajankäyttö havainnointiin ja valmentamiseen vähäistä
Kehityskohteiden dokumentointi	Dokumentointijärjestelmän käytettävyys
Valmentavan johtamisen työvälineiden käyttö	Valmentavan johtamisen menetelmien sekä valmennusprosessin ymmärrys puutteellinen
Valmennussuunnitelman tärkeyden ymmärrys	Suunnitelma käytössä vain osalla vastan- neista
Kehityskeskustelut nähtiin hyödyllisinä	Käydään vain kerran vuodessa. Haasteena kehityskohteiden kytkeytyminen käytännön työhön
Tavoitteiden asettaminen sekä seuranta	Tavoitteiden seurantafrekvensseissä sekä systemaattisuudessa eroja
Avointen kysymysten käyttö sekä oivalluttaminen	Kuuntelu, oma innostuminen sekä ajatus- ten harhailu
Positiivisen palautteen antaminen	Palautteen antaminen sähköpostilla
Myyjien motivointi eri keinoilla	Motivointi sisäisillä motivaatioperusteilla
Valmennuskulttuurin rakentaminen erilaisien työkalujen kautta	Kulttuurin hidas rakentuminen
Havainnointi sekä asiakaspalautteet laadullisen työn mittareina	Mittaaminen painottuu raportointijärjestelmän lukuihin, tosin parantunut viime vuodesta 2013
Laadullisen työn valmentaminen sekä painottaminen vuonna 2014	Esimiesten tukeminen laadullisen työn jalkauttamisessa
Valmennustyön vaikuttavuus myyjien asiakasdialogeihin sekä raportointijärjestelmän lukuihin	Mittaaminen ja todentaminen hankalaa, ei systemaattista
Vaikuttavimpia tapoja valmentaa: havainnointi, erilaisten tilanteiden treenaaminen	Systemaattisuus